

BOLETIN

LVI (2006), NÚM. 1

CONFEDERACIÓN
DE ASOCIACIONES
DE ARCHIVEROS,
BIBLIOTECARIOS,
MUSEÓLOGOS
Y DOCUMENTALISTAS

ARCHIVEROS,
BIBLIOTECARIOS,
MUSEÓLOGOS Y
DOCUMENTALISTAS

ARCHIVEROS,
BIBLIOTECARIOS,
MUSEÓLOGOS Y
DOCUMENTALISTAS

ARCHIVEROS,
BIBLIOTECARIOS,
MUSEÓLOGOS Y
DOCUMENTALISTAS

ARCHIVEROS,
BIBLIOTECARIOS,
MUSEÓLOGOS Y
DOCUMENTALISTAS

ARCHIVEROS,
BIBLIOTECARIOS,
MUSEÓLOGOS Y
DOCUMENTALISTAS

ARCHIVEROS,
BIBLIOTECARIOS,
MUSEÓLOGOS Y



ABDA

BOLETÍN

de la

CONFEDERACIÓN
DE
ASOCIACIONES
DE
ARCHIVEROS
BIBLIOTECARIOS
MUSEÓLOGOS Y
DOCUMENTALISTAS





Directora: JULIA M.^a RODRÍGUEZ BARREDO

Comisión de Publicaciones para este número:

PEDRO GONZÁLEZ GARCÍA
ANTONIO GONZÁLEZ QUINTANA
PILAR GALLEGO CUADRADO
LUIS-DANIEL FERNÁNDEZ OVALLE
ANGÉLICA ZAPATERO LOURINHO
JULIO CERDÁ DÍAZ

Coordinadores de esta edición:

LOURDES COBACHO GÓMEZ
JOSÉ A. GÓMEZ HERNÁNDEZ
CARMEN M.^a BRUGAROLAS ROS

Editor: Confederación de Asociaciones de Archiveros,
Bibliotecarios, Museólogos y Documentalistas

Dirección Postal: Boletín de la ANABAD,
c/Recoletos, 5
28001 Madrid. Tel.: 915 751 727
Fax: 915 781 615
c.e:anabad@anabad.org

Precio de suscripción: 93,60 Euros

Precio número suelto: 24,50 Euros

Canje: Sólo se mantendrá con las demás asociaciones profesionales o con aquellas publicaciones que se consideren de interés para la biblioteca de la ANABAD.

Periodicidad: Trimestral.

Impresión: Gráficas VARONA, S.A. (Salamanca)

ISSN 0210-4164. D. Legal: M. 3.171.1958

Boletín de la ANABAD trata de ser un órgano de expresión y un medio de formación profesional permanente para todos sus asociados, al servicio de todos los archiveros, bibliotecarios, conservadores de museos y documentalistas de España.

Su campo son todos los problemas teóricos y prácticos que plantea la profesión de quien sirve a la difusión de la información científica de los bienes culturales y toda la información que pueda ser útil para el ejercicio de la misma y para que nos conozcan en otras latitudes.

Su responsable es la Confederación ANABAD. Cada colaborador lo es de sus propias ideas.

INTRODUCCIÓN

ARTÍCULOS

1. PRIMERA PARTE: ASPECTOS GENERALES Y CONTEXTUALES

MOSCOSO, Purificación. <i>Las bibliotecas universitarias ante el nuevo marco de las enseñanzas</i>	9
SÁNCHEZ AMBRIZ, Gerardo. <i>La evaluación de bibliotecas universitarias: una estrategia metodológica en América latina</i>	21
MORENO, José Juan y GARCÍA RECHE, Gregorio. <i>Aplicación transversal del modelo de excelencia de la calidad efqm en los procesos de evaluación en bibliotecas universitarias de Andalucía</i>	41
JÁTIVA MIRALLES, M. ^a Victoria y GALLO LEÓN, José Pablo. <i>Libqual+ TM: evaluación de calidad de servicios desde la perspectiva del usuario</i>	53

2. SEGUNDA PARTE: EXPERIENCIAS Y PROCESOS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS ESPAÑOLAS

FALOMIR, Vicent y SEGARRA, José Ramón. <i>El sistema de gestión de calidad (norma iso 9001:2000) en la biblioteca de la Universitat Jaume I de Castellón</i>	75
GIMENO PERELLÓ, Javier. <i>Evaluación de la calidad en la biblioteca de la Universidad Complutense</i>	89
COBACHO GÓMEZ, Lourdes y BRUGAROLAS ROS, Carmen M. ^a . <i>La implantación del sistema de gestión de la calidad en la biblioteca de la Universidad de Murcia (2002/2006)</i>	121
CELESTINO ANGULO, Sonsoles. <i>El proceso de evaluación de la calidad en la biblioteca de la Universidad de Sevilla</i>	141
MARRAUD GONZÁLEZ, Gerardo. <i>Gestión de la calidad en la biblioteca de la Universidad de Vigo</i>	155

INTRODUCCIÓN

Este número monográfico de ANABAD sobre calidad y bibliotecas nace a raíz del Foro «Biblioteca y gestión de la calidad: los procesos de certificación en las bibliotecas universitarias», que se organizó en la Universidad de Murcia en diciembre de 2005. La Biblioteca Universitaria de Murcia, con la colaboración de ANABAD, pretendía con este encuentro reunir a los profesionales de la materia y compartir aportaciones y experiencias sobre el tema de la calidad y la certificación en las Universidades y en concreto en las Bibliotecas.

Además de los textos aportados inicialmente se han incluido otros de expertos en evaluación y gestión de la calidad, habiéndose dividido en dos partes diferenciadas. La primera parte, que versa sobre aspectos genéricos y contextuales sobre la calidad y las bibliotecas, incluye los trabajos de Purificación Moscoso, que escribe sobre las bibliotecas universitarias ante el nuevo marco de las Enseñanzas, M^a Victoria Játiva y José Pablo Gallo con un artículo sobre Libqual+™ y la evaluación de calidad de servicios desde la perspectiva del usuario, Gerardo Sánchez Ambríz que describió la evaluación de bibliotecas universitarias en América latina, y José Juan Moreno y Gregorio García Reche que trataron de la Aplicación transversal del modelo de excelencia de la calidad EFQM en los procesos de evaluación en bibliotecas universitarias de Andalucía.

Tras estos trabajos más generales, en la segunda parte se describe casos más concretos de experiencias de evaluación de Bibliotecas Universitarias españolas. Entre ellas están la aportación de Javier Gimeno, quien explica la evaluación de la calidad en la biblioteca de la Universidad Complutense, Miguel Duarte Barrionuevo que trata sobre la Universidad de Cádiz, Sonsoles Celestino que aporta su experiencia sobre el proceso de evaluación de la calidad en la biblioteca de la Universidad de Sevilla, Vicent Falomir y José Ramón Segarra con su texto acerca del sistema de gestión de calidad según

la norma ISO 9001:2000 en la biblioteca de la Universitat Jaume I de Castellón, Gerardo Marraud con la gestión de la calidad en la biblioteca de la Universidad de Vigo, y finalmente Lourdes Cobacho Gómez y Carmen M^a Brugarolas Ros explican la implantación del sistema de gestión de la calidad en la biblioteca de la Universidad de Murcia (2002/2006).

Consideramos que el conjunto de textos es útil para documentar y valorar una muestra significativa de esfuerzos bibliotecarios de mejora de los sistemas de gestión, que están llevando a un cambio muy significativo de éstas, en beneficio de sus destinatarios. Esperamos que sean de interés a los lectores.

CARMEN BRUGAROLAS

LOURDES COBACHO

JOSÉ A. GÓMEZ

Coordinadores de la edición

LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS ANTE EL NUEVO MARCO DE LAS ENSEÑANZAS

PURIFICACIÓN MOSCOSO

Catedrática de Documentación de la Universidad de Alcalá

p.moscoso@uah.es

1. INTRODUCCIÓN

La *Declaración de Bolonia*, que promueve un proceso de transformación de los sistemas de educación superior, es una parte de la *Declaración de Lisboa*, que es, en definitiva, una propuesta de transformación de la sociedad europea en su conjunto. Y en este proceso de transformación, dos de las palabras más citadas son empleo y movilidad.

En este contexto, el empleo está relacionado con una formación que se adquiere en la universidad y unas necesidades que se sitúan en la sociedad. La movilidad requiere personas capaces de moverse en ámbitos más amplios al de su país de origen, igual que la empleabilidad requiere personas empleables. Empleabilidad no sólo se entiende como una capacidad, sino también como una posibilidad, la posibilidad de mantenerse activo a lo largo de la vida laboral.

Y hay un punto en el que movilidad y empleo se unen en el proceso de construcción de un Espacio Europeo de Educación Superior, centrado en la mejora de la cualificación profesional, la libertad de movimiento y la calidad del aprendizaje.

Porque cuando hablamos de movilidad nos referimos, por una parte, a movilidad para estudiar, completar o actualizar conocimientos, para transmitirlos o para generarlos. Por otra, movilidad para ejercer una profesión en cualquier lugar de Europa.

Así, en lo que viene llamándose el proceso de Bolonia, subyacen cuatro ideas claves:

- Crédito europeo, que está relacionado con conceptos como reconocimiento, acumulación y movilidad, así como con una nueva forma de entender el proceso de transmisión y adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas; con la idea del aprendizaje autónomo y permanente.
- Estructura del aprendizaje en tres niveles: grado/máster/doctorado, que se relaciona con capacidad de entendimiento y competitividad, pero también con un esquema que permite alcanzar uno de los mandatos del Consejo de Lisboa: el aprendizaje a lo largo de la vida. El grado capacita para una primera inmersión en el mundo laboral. El postgrado posibilita la actualización de conocimientos, la orientación y especialización profesional o la formación y capacitación en la actividad investigadora.
- Suplemento al título, un documento común que permitirá que en toda Europa se comprendan los conocimientos y habilidades del portador de un título, a fin de que pueda emplearse o seguir aprendiendo en otras instituciones de educación superior.
- Calidad, entendida fundamentalmente como el compromiso de personas, instituciones y países sobre el que se cimienta la confianza. La confianza para emplear a los portadores de un título y la confianza para promover la movilidad de estudiantes y docentes.

Se trata, en definitiva, de un nuevo modelo educativo en el que los conceptos de empleo y movilidad se estructuran en torno a términos como crédito europeo, Grado/máster/doctorado, suplemento europeo al título y calidad.

2. LA CALIDAD EN EL CONTEXTO DEL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

El 24 de septiembre de 1998, el Consejo de Europa presentó la Recomendación sobre la cooperación europea para garantizar la calidad de la educación superior (98/561/CE). En ella se instaba a los estados miembros a desarrollar sistemas transparentes de evaluación de la calidad de la educación superior, a establecer redes de cooperación entre las autoridades responsables y a involucrar a todas las asociaciones y organizaciones con experiencia en estas áreas.

Se especificaba, además, que estos sistemas deberían dotarse de una serie de medidas de seguimiento adecuadas, y se invitaba a las autoridades competentes y a los centros de enseñanza superior a facilitar el intercambio de experiencias y la cooperación con organizaciones y asociaciones internacionales.

El desarrollo de estos sistemas transparentes de evaluación de la calidad tiene, como principales objetivos:

- Salvaguardar la calidad de la enseñanza superior en el contexto económico, social y cultural de sus países, teniendo en cuenta tanto la dimensión europea como la constante evolución de la sociedad.
- Estimular y ayudar a los centros de enseñanza superior para que utilicen medidas adecuadas, en particular en lo que se refiere a la evaluación, con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, así como de la formación en la investigación, otro ámbito importante de su misión.
- Favorecer los intercambios de información en materia de calidad y de evaluación de la calidad en el ámbito comunitario y mundial.
- Fomentar la cooperación entre los centros de enseñanza superior en esta materia.

Esta recomendación se completa con los criterios que deben regir los procesos de evaluación de la calidad, que consisten, básicamente, en:

- La autonomía o independencia, de acuerdo a las estructuras correspondientes de cada Estado miembro y de los organismos encargados de la evaluación de la calidad en la elección de procedimientos y métodos.
- La adaptación de los procedimientos y de los métodos de evaluación de la calidad al perfil y a la misión de las instituciones de enseñanza superior, atendiendo al respeto a su autonomía o a su independencia, y siempre de acuerdo a las estructuras correspondientes de cada Estado miembro.
- La utilización, de acuerdo a los objetivos, de los elementos de evaluación interna o externa de la calidad, adaptados a los procedimientos y a los métodos utilizados.
- La participación de las distintas partes interesadas en función del objeto de la evaluación.
- La publicación de los resultados de la evaluación en la forma que estime adecuada cada Estado miembro.

Así, la Recomendación del Consejo de Europa alentaba a los centros de enseñanza superior, en cooperación con las estructuras competentes de los estados miembros, a adoptar metodologías y criterios contrastados.

En 1998, en París, y por iniciativa de los ministros de educación de Alemania, Francia, Italia y Reino Unido, se decide promover la convergencia de los sistemas de educación superior, idea que da lugar a la llamada *Declaración de La Sorbona*, en la que se subraya el protagonismo de las universidades en el desarrollo de la dimensión cultural europea. Comienza, entonces, un proceso cuyo objetivo es construir un espacio de educación superior como instrumento clave de la movilidad de los ciudadanos y de la constitución de un mercado laboral unificado.

Un año más tarde, en 1999, veintinueve Estados suscriben la conocida *Declaración de Bolonia*, que señala, como uno de sus objetivos promover la cooperación europea en el ámbito de los procesos de garantía de la calidad con el fin de desarrollar criterios y metodologías comparables.

En el *Comunicado de Praga* (2001) se especifica aún más el objetivo anterior, aludiéndose al desarrollo de sistemas de garantía de la calidad y de mecanismos de certificación y de acreditación para promocionar el atractivo del Espacio Europeo de Educación Superior.

Paralelamente, en el año 2000, surge la Red Europea para la Garantía de la Calidad, denominada *ENQA* (*European Network for Quality Assurance*), con el fin de impulsar la cooperación entre los agentes europeos involucrados en estos procesos y prácticas.

En el ámbito de la educación superior, las universidades han de desarrollar sistemas para garantizar la calidad, tanto de sus enseñanzas, como de los servicios que ofrecen. Para ello es necesario, en primer lugar, promover una cultura de la calidad, así como contar con estructuras organizativas eficaces y eficientes. La ENQA incide, además, en toda una serie de principios, entre los que destacan los siguientes¹:

- Las instituciones de educación superior han de salvaguardar los intereses de la sociedad respecto a la calidad y los criterios de la educación superior.
- La transparencia y la utilización de expertos externos son importantes en los procesos de garantía de calidad.
- Es preciso desarrollar procesos mediante los que las instituciones de educación superior puedan demostrar su responsabilidad, incluida la rendición de cuentas por la inversión de fondos públicos y privados.
- La garantía de calidad enfocada a la rendición de cuentas es plenamente compatible con la garantía de calidad enfocada a la mejora.
- Las instituciones de educación superior han de ser capaces de demostrar su calidad, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.
- Los procesos utilizados deben ser compatibles con la diversidad y la innovación.

Por todo ello, el desarrollo de sistemas de garantía de la calidad constituye una prioridad del Espacio Europeo de Educación Superior. En este nuevo modelo, el concepto de calidad ha de entenderse en un sentido extraordinariamente amplio, y, fundamentalmente, como un compromiso de personas,

¹ ENQA. *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Helsinki, 2005. Traducción de ANECA: *Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Enseñanza Superior*, noviembre 2005.

instituciones y países. Porque la calidad es lo que nos permitirá confiar unos en otros, ya que la cooperación requiere confianza, y la confianza precisa de un compromiso de calidad, del impulso y convencimiento de personas e instituciones.

3. LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Una estrategia básica de los sistemas de garantía de la calidad son los procesos de evaluación institucional, que han de regirse por una metodología homologada y contrastada que agrupe, a su vez, los procesos de evaluación interna y externa.

Es también importante incidir en que un proceso de evaluación institucional, para que tenga validez internacional y sus resultados se acepten en procesos de homologación o acreditación, debe contar con el amparo de una agencia u órgano independiente que garantice el uso de una metodología homologada y contrastada respecto a los contenidos que deben valorarse, el desarrollo de las distintas fases del proceso: elaboración del informe interno, externo y final, así como el suficiente apoyo y formación de los comités. El amparo de una agencia asegura, además, la profesionalidad e independencia de los agentes externos que contrastan y supervisan la fase interna de evaluación.

La evaluación interna consiste, fundamentalmente, en una reflexión profunda sobre la realidad y situación del objeto evaluado dentro de un contexto. En ella deben participar e implicarse los responsables orgánicos, funcionales y ejecutivos del servicio, el personal, así como los usuarios. Para llevar a cabo esta fase se recomienda que se forme un comité interno o comité de autoevaluación, cuya composición debe reflejar y representar a cada uno de los colectivos implicados. La evaluación interna comprende tres etapas: recogida de información, análisis y valoración de la información recogida, y elaboración de un informe, que es el resultado de la etapa anterior.

Además de la evaluación interna, para cumplir los objetivos de la evaluación institucional, es necesario realizar una evaluación externa. Esta segunda fase la llevan a cabo expertos externos a la institución, que componen el llamado comité externo, cuya misión es ayudar a la universidad en sus procesos de reflexión y decisión para poner en marcha acciones de mejora. El trabajo del comité externo se plasma en el informe externo. Este informe se basa, por una parte, en el análisis del informe interno y documentación que lo complementa. El resultado de la visita y la reflexión del comité son los otros dos procesos en los que se fundamenta el informe, que concluye con la propuesta de las pertinentes acciones de mejora.

Una vez que se recibe el informe del comité de expertos, el comité interno debe elaborar un plan de mejoras que recoja las acciones de mejora detectadas en las fases anteriores, las tareas que deben llevarse a cabo para la consecución de las mismas, los responsables, los recursos implicados y los plazos

para su implantación. Se identifican, además, los indicadores de seguimiento de las acciones detectadas y los beneficios esperados de las mismas.

En nuestro país, las primeras experiencias de evaluación de bibliotecas universitarias se iniciaron en el año 1996, dentro del primer *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades*, del entonces llamado Consejo de Universidades, hoy Consejo de Coordinación de Universidades.

En el año 2002, las competencias en materia de evaluación pasan a la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), en cumplimiento del artículo 32 de la Ley Orgánica de Universidades, así como a las Agencias de las Comunidades Autónomas. De esta forma, tanto la ANECA como los órganos autonómicos, son los responsables, en sus respectivos ámbitos de competencias, de llevar a cabo las políticas previstas de evaluación, certificación y acreditación.

4. EL NUEVO MODELO EDUCATIVO AL QUE DEBE DAR RESPUESTA LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

Los criterios que rigen la construcción del Espacio Europeo de Educación Superior implican cambios sustanciales que afectan profundamente al modelo de universidad vigente. La renovación pedagógica que motiva la implantación del sistema europeo de créditos exige a las universidades articular políticas y estrategias que respondan a las nuevas exigencias de calidad educativa. El nuevo modelo educativo ha de garantizar, además, la formación de personas «empleables» y «movibles».

En consecuencia, la actividad docente ha de centrarse en el aprendizaje desde dos puntos de vista: lo que los estudiantes necesitan aprender y cómo deben aprender los estudiantes. Es decir, qué necesitan aprender los estudiantes para ser personas empleables y movibles, y cómo deben aprender para que puedan seguir aprendiendo a lo largo de su vida. Para que puedan moverse y emplearse en las diferentes etapas de su vida profesional, así como en ámbitos distintos al de su país de origen.

La contestación a la pregunta, ¿qué necesitan aprender los estudiantes? podríamos responderla, a su vez, con otra pregunta: ¿qué requieren los sectores de la sociedad que emplean, los llamados empleadores?

Pues estos sectores, además de requerir conocimientos y habilidades técnicas (conocimientos específicos de una disciplina, idiomas, uso de tecnologías, fundamentalmente) requieren lo que se denominan habilidades sociales. Por ejemplo, la capacidad para trabajar, gestionar y liderar equipos; la capacidad para expresar y defender, verbal y por escrito, las ideas; la capacidad para fijarse metas y objetivos, etc. El primer perfil tiene que ver con una serie de aptitudes, y el segundo con actitudes.

Es claro que la formación que actualmente se imparte y ha venido impartiendo en las universidades garantiza, en mayor o menor medida, una gran

parte de las habilidades técnicas que se requieren para ser personas empleables. Es también claro que no parece garantizar, a juicio de los empleadores, las segundas. En consecuencia, parece más que necesario que este nuevo modelo lo haga.

Y como las actitudes no se aprenden, sino que se aprehenden, todo ello tiene quizás más que ver con la forma en la que se enseña a aprender. En definitiva, está mucho más relacionado con las actitudes de los docentes que con sus aptitudes. Por consiguiente, contestar a la pregunta, ¿cómo deben aprender los estudiantes tiene mucho que ver con ¿cómo debemos enseñarles?

Fomentar el llamado aprendizaje autónomo es lo que permitirá a los estudiantes aprender a aprender, lo que les capacitará para seguir aprendiendo, lo que hará posible que puedan emplearse a lo largo de su vida laboral.

El aprendizaje a lo largo de la vida es un Mandato del Consejo de Lisboa y constituye una de las principales estrategias europeas para facilitar el empleo.

Y todo ello está directamente relacionado con el modelo educativo que subyace a la idea de crédito europeo, que más allá de ser una nueva forma de cuantificar la duración de las titulaciones se refiere a una idea nueva, pues se centra en el volumen de trabajo que necesita un estudiante medio para aprender y superar una materia concreta, expresado en horas. Incluye clases teóricas y prácticas, todo tipo de actividades académicas dirigidas, tutorías personalizadas, tiempo dedicado al estudio y la preparación de exámenes, elaboración de trabajos, etc.

El concepto de crédito europeo cambia la perspectiva del sistema de adquisición de conocimientos y habilidades, ya que no se refiere a las horas que un profesor dedica a enseñar, sino a las horas que un estudiante necesita para aprender o superar una determinada materia.

No prevalece lo que sabe el profesor, sino lo que aprende el estudiante, que no deben ser sólo conocimientos, sino también el conjunto de habilidades que le permitirán ejercer una profesión a lo largo de su vida.

La institución del nuevo modelo requiere poner a disposición de docentes y estudiantes los recursos necesarios para facilitar el aprendizaje autónomo que son, principalmente, de dos tipos: tecnológicos y bibliográficos, en sus distintos soportes.

5. LA POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

Y nadie puede dudar de la favorable posición de las bibliotecas para contribuir al desarrollo del nuevo modelo educativo. Porque las bibliotecas universitarias se encargan de organizar y dar acceso a los recursos; disponen de personal cualificado para orientar y formar a los usuarios; gozan de una sólida trayectoria en integración de tecnologías y confección de productos electrónicos de acceso público orientados al usuario, y, además, tienen amplios horarios y ofrecen múltiples servicios.

Por otra parte, desde siempre, la misión principal de la biblioteca universitaria ha consistido en organizar y representar el conocimiento que se expresa y se difunde en forma de información registrada, con independencia del soporte material y su lugar de depósito. Para ello, utiliza métodos y técnicas que permiten elaborar los instrumentos que facilitan la localización y el acceso a las fuentes que almacenan el conocimiento.

Porque el conocimiento se almacena y se acumula, y el proceso de adquisición del mismo consiste, fundamentalmente, en el acceso a información que también se genera de forma acumulativa. De hecho, la producción de nuevo conocimiento depende, en buena medida, de la adquisición de nueva información, y la producción de nueva información depende de la adquisición de nuevo conocimiento.

La información, diríamos, es precursora y causa de conocimiento, al ser el medio que permite adquirir, ampliar, precisar y comunicar conocimientos. Y en las bibliotecas universitarias, información y conocimiento son parte inherente de un binomio invariable; que es el principal objeto de su gestión.

Ahora bien, es claro que su posición estratégica no es suficiente. Es necesario impulsar un nuevo modelo que debe tomar, como referente fundamental, el nuevo modelo docente, así como su misión de administradoras de los recursos que permiten acceder al conocimiento, transmitirlo y producirlo.

En el proceso de convergencia europea la misión de la biblioteca universitaria trasciende los límites de lo que ha venido siendo su función tradicional, soporte de la docencia y la investigación, y entra en juego un tercer elemento, el aprendizaje, que es centro del nuevo modelo de universidad.

Y si los docentes han venido utilizando las bibliotecas, principalmente, como soporte de su docencia y medio básico de su actividad investigadora, las considerarán ahora desde una perspectiva más amplia, pues serán espacios fundamentales para la generación de materiales orientados a la formación y mejora de competencias básicas y específicas, que deberán elaborarse en distintos soportes y que formarán parte de la programación ordinaria de las asignaturas de los nuevos planes de estudio.

Pero la implantación del sistema europeo de créditos exige también modificar profundamente los hábitos de estudio y aprendizaje de los estudiantes. Hasta ahora, en muchos casos, para aprobar una materia era suficiente con asistir regularmente a las clases, consultar la bibliografía básica incluida en los programas y estudiar los apuntes. Como consecuencia de esta práctica habitual, el principal servicio que han venido reclamando los estudiantes son las horas de apertura de las bibliotecas, pues se consideran, fundamentalmente, salas de estudio de los apuntes, y lugares de consulta de manuales y textos básicos recomendados.

El sistema de aprendizaje que motiva el crédito europeo implica que los estudiantes dediquen una parte importante de su tiempo a prepararse sus propios «apuntes» y trabajos, lo que les exigirá no sólo hacer uso de las colecciones, sino acceder a los servicios y recursos de la Red.

Y sí de lo que se trata es de fomentar el aprendizaje autónomo, obviamente, se trata de promover usuarios autosuficientes, para lo cual las bibliotecas habrán de habilitar medios, recursos y personal para guiar y orientar a los estudiantes en su aprendizaje autónomo. Porque, aunque cualquier usuario puede, por sí mismo, buscar la información que requiere, gracias a las facilidades que ofrece Internet y al desarrollo de interfaces amigables e intuitivas, también es cierto que se enfrenta a un caos informativo que en la mayor parte de las ocasiones es incapaz de interpretar.

En su proceso de aprendizaje, los estudiantes habrán de acceder a los distintos recursos disponibles según las diversas materias y especialidades, para lo cual es preciso que las bibliotecas los describan y analicen previamente, los organicen y los presenten en la forma en la que puedan consultarlos y obtener el máximo beneficio de ellos. Y ello implica presentar la información en una estructura coherente y elaborada de acuerdo con el desarrollo actual del conocimiento, para lo que es preciso conocer en profundidad la oferta informativa, seleccionar los recursos pertinentes y habilitar los canales de comunicación idóneos en los distintos ámbitos.

Asimismo, para hacer realidad la idea del aprendizaje autónomo las bibliotecas deberán ampliar su labor de formación de usuarios en múltiples direcciones. Por una parte, deberán desarrollar programas de formación dirigidos al profesorado que contemplen la organización de cursos especializados en el acceso a recursos electrónicos relacionados con su área de conocimiento, a fin de el profesorado pueda orientar a los estudiantes. Igualmente, el personal de las bibliotecas deberá formar a los estudiantes en el acceso a recursos generales y especializados.

Para hacer realidad la idea del aprendizaje a lo largo de la vida, las bibliotecas tienen necesariamente que contribuir a desarrollar nuevos entornos de aprendizaje, apoyados en las TICs, que desempeñan una función esencial para mejorar el acceso a la educación y la calidad del aprendizaje.

Para atender a las demandas de docentes y estudiantes de grado, máster y doctorado, las bibliotecas tienen que tener en cuenta que cada usuario debe poder acceder a lo que necesita, lo que supone desarrollar diferentes niveles informativos, para lo cual es preciso diseñar interfaces adecuadas. Es preciso, igualmente, conocer en profundidad la oferta informativa, convertirse en intérpretes, que no intermediarios, del conocimientos atomizado de la Red, integrar diversos sistemas de información, presentar la información en una estructura coherente, acorde con el desarrollo del conocimiento en las distintas disciplinas, y habilitar los canales de comunicación idóneos.

Por último, las bibliotecas universitarias, que seleccionan, describen, analizan, organizan, y dan acceso a las fuentes y recursos que almacenan el conocimiento, habrán de desempeñar una función fundamental en dos sentidos:

- organizar los recursos docentes generados por el profesorado proporcionando el acceso adecuado a docentes y estudiantes,

- crear y gestionar «repositorios» con la producción científica de las universidades, haciéndola accesible en el marco de la Declaración de Berlín sobre acceso abierto al conocimiento científico y humanístico.

6. LA NECESARIA INSTITUCIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN DEL PERSONAL DE LAS BIBLIOTECAS

Y si hacer realidad el nuevo modelo educativo conlleva impulsar cambios sustanciales en los cometidos de docentes y estudiantes, es también claro que el nuevo modelo conlleva impulsar cambios sustanciales en los cometidos de los bibliotecarios.

Y al igual que se necesitan planes de formación del profesorado que promuevan aptitudes y actitudes diferentes y faciliten la institución del nuevo marco de las enseñanzas universitarias, se necesitan planes de formación de bibliotecarios que promuevan nuevas aptitudes y actitudes. Planes de formación que contribuyan a un cambio de cultura entre el personal de las bibliotecas, que permitan modificar viejos hábitos y dinámicas de trabajo y que hagan posible el desarrollo de un nuevo modelo de biblioteca.

Se trata de capacitar al personal de las bibliotecas universitarias para convertirlas en verdadero soporte del nuevo modelo educativo, puesto que un nuevo modelo educativo implica, necesariamente, un nuevo modelo de biblioteca que dé respuesta a las nuevas exigencias de calidad que inspiran la construcción del espacio europeo de educación superior.

Estos planes de formación han de contribuir al desarrollo profesional del personal de las bibliotecas, fomentar procesos de innovación e impulsar la integración de las tecnologías para desarrollar nuevos entornos de aprendizaje.

En esta nueva etapa, la formación del bibliotecario habrá de centrarse en mejorar sus competencias en la gestión y manejo de recursos tecnológicos, a fin de capacitarlo para utilizar nuevas herramientas que permitan integrar recursos de índole muy diversa, diseñar recursos de aprendizaje de acuerdo a necesidades de aprendizaje individuales y orientados al usuario, desarrollar nuevos lenguajes fácilmente comprensibles, implementar nuevos servicios y colaborar en el diseño de materiales y guías docentes.

7. A MODO DE REFLEXIÓN

Un nuevo modelo docente implica un nuevo modelo de biblioteca. Para ello es preciso el apoyo institucional, así como la modernización de las infraestructuras y los equipamientos. Es necesario, igualmente, integrar personal con una formación multidisciplinar y flexible, e impulsar entre el personal el desarrollo de nuevas actitudes, habilidades y destrezas, relacionadas con la gestión de las TICs.

Todo ello con el fin de explotar al máximo el potencial tecnológico para organizar las fuentes del conocimiento, dispersas y atomizadas de la Red; gestionar «repositorios» con la producción científica de las universidades que permitan el acceso abierto al conocimiento científico y humanístico; y organizar los recursos docentes generados en las universidades que posibilitan nuevos entornos de aprendizaje.

LA EVALUACIÓN DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS: UNA ESTRATEGIA METODOLÓGICA EN AMÉRICA LATINA

DR. GERARDO SÁNCHEZ AMBRIZ

*(Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán,
Departamento de Ciencias Sociales).*

gerardos@servidor.unam.mx

RESUMEN: Actualmente, casi todos los países del mundo están inmersos en la sociedad del conocimiento, donde las organizaciones denominadas inteligentes capitalizan los procesos de innovación y la creatividad, formando un capital intelectual que genera una masa crítica competitiva y comprometida, que con su quehacer cotidiano participa en la acumulación de riqueza necesaria, que se requiere para la supervivencia de sus diversos núcleos sociales. La educación, en esta tendencia, constituye un factor vital para el desarrollo sustentable.

Las instituciones de educación superior para formar los colectivos de profesionales e investigadores que los escenarios globalizados del siglo XXI demandan, deben someterse a procesos de evolución institucional, que permita asegurar a la sociedad: la calidad en la enseñanza, la currícula, infraestructura, modelo de gestión, la transparencia en el manejo de los recursos financieros y los servicios que ofertan.

Las bibliotecas universitarias no son ajenas a estos requerimientos y por ende, los procesos, productos y servicios que proporcionan a sus demandantes de servicios, deben ser sujetos de procesos de acreditación y certificación. Bajo esta premisa, el presente trabajo presenta una experiencia de evaluación de bibliotecas, aplicada en un sistema bibliotecario adscrito a una institución de educación superior latinoamericana.

El método propuesto basa sus referentes teóricos: en los principios de la consolidación de una cultura organizacional, que busca adoptar las filosofías de

trabajo de la calidad en pro de alcanzar estándares de calidad, de acuerdo al modelo EFQM de excelencia y proponer mejoras con la aplicación del modelo administrativo participativo denominado: planeación estratégica.

PALABRAS CLAVE: Bibliotecas universitarias, evaluación, Bibliotecas universitarias, acreditación, procesos.

INTRODUCCIÓN

La primera década de este nuevo milenio, nos indica que las organizaciones que aún sobreviven en el siglo XXI, en especial las del sector educativo, se encuentran inmersas en un mundo cambiante caracterizado por la globalización, la apertura comercial, la regionalización económica y un significativo desarrollo científico-tecnológico en los países industrializados, que está generando innumerables cambios positivos y negativos en todas las naciones y sociedades del mundo.

Algunos teóricos de las ciencias administrativas como: Dixon (1) y Probst (2) indican que en los últimos años, nació la más reciente de las teorías administrativas, *La Administración del Conocimiento*, que aporta consideraciones teóricas para que los directivos consideren al conocimiento como el recurso más importantes de la organización y lo ponderen como estratégico en el corto, mediano y largo plazo.

Los alcances de la administración del conocimiento son: Identificación del conocimiento; Adquisición del conocimiento; Desarrollo del conocimiento; Compartir y distribuir del conocimiento; Utilización del conocimiento y Retención del conocimiento.

Esto conlleva, que los responsables de la gestión empresarial que nacieron y se formaron educativamente en el siglo pasado, deben cambiar, despojándose selectivamente de todo aquello aprendido con anterioridad y que los hace resistentes a dicho cambio.

El concepto de cambio, que es definido por Guizar (3), indica que un cambio conlleva redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que una organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio. En las secciones de negocios insertadas en casi todos los periódicos del orbe, invariablemente se habla de cambios. Ejemplificando:

- *No sólo imperios y países completos han pasado por cambios dramáticos y violentos, sino también grandes corporativos como: Ford, General Motors, Irak, Nissan (4), Pemex y Telmex.*
- *La Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas ya no existe, al igual que la Aerolínea Pan-American (5).*

De igual manera Castell (6), argumenta que hoy en día, vivimos en la sociedad de la información y el conocimiento donde la innovación y la creatividad,

en el intelecto humano, constituye un elemento estratégico que coadyuvará a la supervivencia y desarrollo de sociedades de excelencia. La calidad ha evolucionado hacia el concepto de excelencia; la excelencia tiene como atributo distintivo, la innovación (7).

La sociedad del conocimiento hace referencia a un proceso de transformación estructural de las sociedades avanzadas, desarrollando comunidades basadas en el conocimiento como agentes de cambio económico, al incrementar el capital intangible en el ámbito macroeconómico y vincular revolución tecnológica, mundialización económica y cultural, habilidad para generar la revolución de los medios del conocimiento y procesar la información (8).

Estratégicamente, ofrece una nueva dimensión de desarrollo económico a los países que logren competitivamente desarrollar capacidades cognitivas, en la innovación de los procesos de producción de bienes, productos y servicios; facilitando asimismo, una visión moderna sobre el papel de la movilidad social, con un énfasis especial en la productividad, con la calidad como soporte.

El desarrollo de las capacidades cognitivas en la sociedad del conocimiento, son parte de las metas y objetivos, que deben alcanzar los sistemas educativos nacionales; ésta perspectiva indica que el rol de la educación ha cambiado, al evolucionar el modelo de sociedades basadas en la producción, al de sociedades fundamentadas en la información y el conocimiento (9).

La educación superior, en este sentido, es un factor estratégico determinante, para una mejor inserción de los países en el contexto mundial; reconociéndole ser el elemento clave para la evolución y consolidación de un desarrollo justo, equitativo, igualitario y de superación, que propicia el bienestar de sus sociedades y la calidad en la formación de su capital humano.

En el nuevo contexto, en donde las organizaciones tienen la necesidad de incrementar el uso del capital humano, con características dominadas por el uso y manejo de tecnologías, para aumentar las competencias de éstas, en el mercado; el Estado-Gobierno modifica su función de controlar la calidad en el proceso educativo, formulando Planes Nacionales de Evaluación de la Calidad en la Enseñanza, que buscan, por medio de Programas de Evaluación Institucional, determinar los logros y deficiencias de la institución. Así como rendir cuentas del desempeño de sus funciones, la evaluación de la calidad de la enseñanza y el financiamiento de acuerdo con objetivos y criterios establecidos.

Las metodologías existentes para los Programas de Evaluación Institucional indican que, cuando una universidad decide experimentar y lograr la acreditación de los programas académicos, que ofrece en sus diferentes especialidades y niveles educativos, debe buscar alcanzar el objetivo fundamental, de asegurar un mínimo común en todas las titulaciones, maestrías y doctorados, diagnosticando, evaluando y mejorando: bibliotecas, estructura docente, gestión administrativa, infraestructura física (laboratorios, talleres, salas con computadoras), materiales de apoyo didáctico, información a estudiantes, normativa a los exámenes y los resultados de docencia.

La evaluación de las bibliotecas universitarias, su acreditación y certificación, hoy en día, constituye un reto que deben enfrentar y superar para con-

siderarse, como entidades que proporcionan servicios de información de calidad y competitivos. En consecuencia, en el presente artículo se pretende describir un conjunto de estrategias metodológicas que coadyuven al desarrollo de procesos de evaluación de bibliotecas universitarias.

EL ENTORNO

Las Universidades

El proceso de globalización, que se ha manifestado con mayor intensidad en las últimas dos décadas, ha tenido efectos negativos y positivos para todas las naciones.

La fuerte interacción de los agentes económicos, expresada en un crecimiento del volumen de comercio, mercancías y de flujos de capital, ha conformado una creciente interdependencia mundial de la producción y de las transacciones financieras (10).

Es así como, el aparato productivo mexicano, de manera similar que otros países, demanda al sistema educativo y en especial a las instituciones de educación superior, la formación de capital humano con estudios de calidad (licenciatura y posgrado), que propicie el desarrollo económico; instrumentando redes sociales de desarrollo sostenido, que vincule al gobierno, la empresa privada y la fuerza laboral, estableciendo así un clima comunicacional propicio para la innovación tecnológica y de esta manera pueda competir internacionalmente.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) desde la década de los años noventa, ha hecho un conjunto de recomendaciones a sus países miembros, entre las que destaca la relacionada con la evaluación de la calidad en sus sistemas educativos (11). Esto ha generado que los gobiernos se preocupen por la evaluación y mejoramiento de los programas educativos, con el fin de contar y formar con recursos humanos competitivos (12).

Las universidades del siglo XXI, para continuar siendo generadoras del conocimiento manifiestan una tendencia hacia el planteamiento y resolución de nuevos paradigmas en el intelecto humano, lo que genera que dichas instituciones de educación superior, experimenten un nuevo proceso de transformación.

La orientación relacionada con la custodia y transmisión de conocimientos, se extiende con la función de producir el conocimiento de manera competitiva; afirmando así, sus valores relacionados con la cientificidad y auto-organización del sistema de saberes, con un matiz prospectivo inmerso en el horizonte de la vida práctica y la promoción correlativa de los valores de ética, libertad y justicia (13).

Las comunidades intelectuales día con día, libran el reto de formular objetivos y metas estratégicas, dirigidas a la construcción de universidades de exce-

lencia, que continúen siendo generadoras del conocimiento (14); tienen la obligación de responder a la sociedad y proponer estrategias viables que faciliten la integración económica y social, en la educación y la cultura. Vinculando la producción avanzada del conocimiento y la activación de la vida económica; lo que facilita en el corto plazo, los procesos de optimización, en pro de que, la sociedad sea autosuficiente y obtenga un mayor número de satisfacciones sociales.

Las universidades del conocimiento aportan un conjunto de herramientas analítico-conceptuales que permiten al sujeto ávido de conocimientos relacionarse con la producción científica, social, tecnológica y humanística, propias de su tiempo (15), desarrollando habilidades relacionadas con sus atributos o cualidades, para la recepción del conocimiento y su posterior reproducción con características reflexivo-críticas.

El concepto de transformación, constituye un reto para las universidades ya que están dentro de escenarios de competencias, que las obliga a instrumentar programas de acreditación institucional, que evalúan su organización académica y administrativa. Las bibliotecas no son la excepción:

El problema

Las bibliotecas universitarias al formar parte de la estructura orgánica, en toda institución educativa, deben someterse a procesos de evaluación, acreditación y certificación de sus actividades, que garanticen a la sociedad, una nueva visión como organización gestora del desarrollo intelectual, el cumplimiento de estándares internacional de calidad, en la eficiencia y eficacia de los servicios que oferta y la transparencia en la gestión de los recursos que le son asignados.

Las Bibliotecas Universitarias

La sociedad del conocimiento, ofrece nuevos horizontes y amenazas al quehacer profesional del especialista de la información; así como, en los procesos de generación, sistematización, diseminación y transferencia de la información científica, humanística y tecnológica y su aplicación en el desarrollo del conocimiento para solucionar las diversas problemáticas que tiene un país; relacionadas con la generación de riqueza, el desarrollo de las personas para alcanzar un nivel de vida superior y el cuidado del medio ambiente (16).

En el universo laboral las bibliotecas universitarias, al igual que en otros sectores productivos, de bienes y servicio, están inmersas en un escenario globalizado donde se manifiestan cambios radicales (17) buscando afanosamente diseñar e incorporar estrategias administrativas que logren la eficiencia y rentabilidad de su organización y con ello, alcancen una productividad con

calidad, competitividad y la satisfacción de sus demandantes de servicios y productos de información.

Los profesionales de la información, como administradores del conocimiento, tienen que desarrollar un enfoque integrador de habilidades y destrezas, que les posibilite distinguir las diferencias existentes entre: datos, información y conocimiento. Si lo logran formarán parte de las profesiones de elite en el mundo del intelecto y de la innovación.

Los avances en la Administración, la Bibliotecología y los Estudios de la Información, conllevan a la formación de una masa crítica capaz de dirigir equipos de trabajo comprometidos en la exploración, descubrimiento, creación e innovación de nuevas metodologías para el trabajo organizado que reflejen la riqueza de su cultura, filosofía corporativa y calidad de vida. Posibilitando así, la transformación de las bibliotecas universitarias hacia el concepto de organizaciones inteligentes(18), donde la misión, visión, objetivos y metas de toda biblioteca, están orientados a identificar y evaluar la evolución de las necesidades de los demandantes de información; así como a desarrollar organizaciones competitivas, que aprovechen su conocimiento común para crear nuevos servicios.

El concepto de satisfacer necesidades, evoluciona al de ofrecer soluciones eficientes y eficaces con estrategias de imaginación y creatividad (19).

Las soluciones eficientes ofrecen productos que combinan bienes y servicios —conjugando lo tangible y lo intangible— lo que posibilita que, la biblioteca, también evolucione su imagen en las instituciones educativas; es decir, asuma una función académica, formadora de universitarios, en lugar de prestadora de servicios.

Las organizaciones exitosas, que denominamos «bibliotecas universitarias inteligentes» (BUI) cuentan con objetivos y metas corporativas, que buscan alcanzar: la competitividad, la reducción de costos de operación, la generación de nuevas habilidades, nuevos productos, mejores ideas y procesos eficaces para preservar el entorno ambiental y que su personal se realice como ser humano (20).

Lograr el desarrollo, competitividad y consolidación de una BUI, es más difícil de lo que parece, principalmente para las entidades de servicios que no pertenecen a los países desarrollados. La desigualdad que genera la brecha digital, esta ocasionando un analfabetismo científico en la innovación de nuevos servicios de información, que limita que los procesos y servicios, cumplan con estándares internacionales que faciliten en el corto plazo, obtener la acreditación y certificación en la calidad de sus servicios.

La evaluación de la calidad en las actividades que ofrece una biblioteca universitaria, permite asegurar a la sociedad, que la entidad sujeta al análisis, cumple con un conjunto de estándares mínimos de calidad, con reconocimiento internacional y además rinde cuentas con transparencia de los recursos que recibe. En este nuevo contexto subyace una minuciosa revisión de su estructura organizacional, liderazgo, modelo de gestión (planeación), procesos y

comunicación, recursos económicos, fondos documentales, servicios, instalaciones, tecnología y personal.

CONCEPTOS

La evaluación

La evaluación es algo que se hace de manera cotidiana y mecánica, posiblemente no nos percatemos de su utilidad, en los diferentes ámbitos: económico, educativo, familiar, laboral, social y tecnológico.

Moliner (21) argumenta que la evaluación es atribuir una cosa, justipreciar y valorar; otro significado es: apreciar, calcular, estimar y fijar valor a una cosa, para hacer lo se requiere: un procedimiento mediante el cual se compara aquello a evaluar respecto a un criterio o patrón determinado.

En la gestión administrativa, es un proceso de comparación con unos valores predeterminados, con el fin de establecer el diagnóstico de la situación (22); representa la parte final de un proceso de planeación, la administración evalúa críticamente el plan estratégico y los resultados en función de diversos criterios, proporcionando retroalimentación a los principales actores o administradores responsables de los resultados y se toman decisiones acerca de las estrategias futuras (23).

La evaluación es una actividad que tiene por objeto maximizar la eficiencia de los programas en la obtención de sus fines y la eficiencia en la asignación de recursos y la consecución de los mismos (24), siendo un componente estructural de cada proyecto, programa o acción que se emprende. En síntesis, la acción de evaluar representa un proceso sistémico, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de efectos de un programa, relacionándolo con las metas propuestas y los recursos de financiamiento asignados y aplicados; determinando los logros de los objetivos y aplicando técnicas de verificación y actuación.

Desde la perspectiva de los sistemas de gestión de la calidad, abordada en la Normas ISO 9000: 2000 (25), la evaluación es un examen metódico, independiente realizado para determinar si las actividades o resultados relativos a la calidad, satisfacen las disposiciones previamente establecidas, para comprobar que estas disposiciones se llevan a cabo y que son evaluadas para alcanzar los objetivos previstos. También, es el proceso ordenado, independiente y documentado para obtener evidencias de auditoría.

Los expertos en educación como Macbeath (26) y Keeves (27), comentan que en su área de conocimientos la evaluación es entendida como: el acto de valorar una realidad que forma parte de un proceso. Los momentos previos a este proceso son los de fijación de las características de la realidad a valorar y la recolección de información sobre las mismas. Etapas posteriores son la información y la toma de decisiones en función del juicio de valor emitido.

Evaluar se considera como un medio que aporta diversos instrumentos que facilitan el diagnóstico situacional, la detección de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades; así como la propuesta de mejoras en una institución educativa que busca en los escenarios actuales alcanzar los indicadores de calidad.

LA EVALUACIÓN EN BIBLIOTECAS

El concepto de evaluación en las bibliotecas está relacionado con la acepción de la evaluación en la administración y la educación; analizando los conceptos de valor, planeación y resultados.

Lancaster (28), Bawden (29), Baker (30) y Abbott (31) comentan que la evaluación es un proceso de investigación, que se rige por los mismos modelos del método científico, es una herramienta para la toma de decisiones y es componente esencial para la gestión. Por ende, construye datos empíricos al formular hipótesis y objetivos; define los fenómenos que hay que analizar, agrupa los datos (por documentos, la observación, la medida, las entrevistas) los analiza y deduce de ellos conclusiones.

Para cada operación o función existen métodos de evaluación especiales que pueden adaptarse según sus necesidades, es decir, es el continuo y constante seguimiento de las actividades y el análisis de los resultados (32).

El propósito fundamental de la evaluación es: la identificación de problemas y su análisis; así como determinar las causas que afectan la prestación de un servicio en la obtención de un producto necesario para realizar un diagnóstico, el cual sirve de base para determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de los organismos y así, construir datos empíricos que facilitan el diseño de programas de mejora continua, representados en un plan estratégico, que establezca con precisión el cumplimiento de las metas y objetivos, ya que al evaluarse ambos se comprueba que las acciones o intervenciones ayudan a mejorar la calidad de los servicios (33).

El estudio contribuye a que la biblioteca que implemente un proceso de evaluación, obtenga la acreditación en una primera instancia y posteriormente solicite la certificación de los servicios bibliotecarios y dado que la evaluación sirve para tomar decisiones, ésta se convierte en un componente esencial para la gestión.

Sus principales fines son los siguientes (34):

- Obtener información que facilite la toma de decisiones, la justificación y defensa de los recursos empleados
- Determinar la calidad de los servicios que ofrecen
- Descubrir hasta qué punto es posible resolver los problemas existentes
- Identificar las necesidades de los distintos grupos de usuarios

- Planificar los programas de relaciones públicas y promoción de los servicios
- Conocer los niveles de cumplimiento de los proveedores de bienes y servicios
- Establecer prioridades para fundamentar la toma de decisiones
- Formular estrategias para el establecimiento de los programas de mejora.

De acuerdo con lo anterior, al evaluar las bibliotecas se determina no sólo el evaluar las «entradas», es decir, los recursos económicos, usuarios, personal, sino las «salidas», o sea los resultados obtenidos, el desempeño de la biblioteca en beneficio de sus usuarios, con el propósito de realizar ajustes, cambios, establecer planes y programas entre otros que respondan a la demanda (35).

Los modelos de evaluación

En el mundo de la evaluación existen tres modelos, con aceptación internacional y aplicables a cualquier sector: educativo, empresarial o servicios, siendo éstos:

Premio Deming.

Modelo European Foundation Quality Management (EFQM).

Modelo Malcon Bridge.

LA ACREDITACIÓN

La acreditación es un proceso que tiene por objeto, asegurar que una institución, dispone de los medios apropiados para el desarrollo de sus tareas, que su organización y enfoques están orientados hacia logros de la excelencia, es decir: la acreditación busca asegurar e incrementar la calidad (36), la cual se define como una filosofía de trabajo indispensable para la presencia de los organismos desde el punto de vista competitivo (37).

Mediante el proceso de evaluación se verifica la evolución del cumplimiento de su propio plan de trabajo, su orientación hacia la calidad total y el cumplimiento de sus objetivos e indicadores de resultado. Por ende, para que una universidad logre el reconocimiento, acreditación y certificación de excelencia de sus programas (licenciatura y posgrados), debe someterse a un proceso que consta de un diagnóstico situacional, la evaluación de pares externos, para verificar la validez y confiabilidad del informe de diagnóstico, una fase de certificación en la que se corrobora o no el veredicto de los pares externos y se acredita (en caso de ser positivo).

Las generaciones de la calidad desde el punto de vista de la producción aportan la cultura y los medios laborales para lograr el mejoramiento conti-

nuo en beneficio de las actividades que se llevan a cabo en el tiempo y en el espacio preciso. Adicionalmente, proporcionan otros elementos, que permiten la evaluación permanente y la reinención, en algunos casos, de los procedimientos involucrados en la generación de productos y servicios competitivos en escenarios de globalización, que lleven a la calidad total.

La calidad al servicio de la sociedad o de los usuarios de una biblioteca, en particular, contribuye al crecimiento de los involucrados, al descubrir y aplicar plenamente las capacidades y competencias humanas con una actitud de compromiso y responsabilidad hacia los que demandan los servicios. La calidad es entonces, un proceso a largo plazo, que requiere de una constante inversión de los recursos económicos (38).

La acreditación hace algunos años era voluntaria, ocasional y limitada en cuanto al periodo de validez de la certificación (39). Hoy en día, sin embargo, se ha convertido en un requisito institucional, nacional o internacional. Para ello, las universidades deben adoptar un modelo que facilite la elaboración de diagnósticos que determinen las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades que tienen desde el punto de vista de la gestión y a partir de evidencias, es decir, los datos empíricos, se procesan para la planeación de una organización integral, con actividades normalizadas, que permitan la consolidación de los servicios de información.

El proceso de acreditación de las bibliotecas universitarias se divide en tres etapas (40):

Fase de autoevaluación: Inicia con la recolección y sistematización de la información de la biblioteca analizada (realidad). La información está integrada en un Informe de Autoevaluación, que incluye: datos estadísticos, de gestión e indicadores sobre *items* de análisis, procesos y resultados de las actividades de la organización sujeto de estudio. Es indispensable que el informe sea difundido entre los diferentes sectores que conforman la organización.

Fase de evaluación externa: parte del análisis de autoestudio por un Comité de Evaluación Externa que tiene a su disposición las estadísticas, los datos de gestión y los indicadores referentes al servicio; asimismo y mediante su visita in situ, hace observaciones, recoge opiniones y valoraciones y finalmente emite su propia valoración a través de un informe.

Fase informe final: Una vez recibido el informe externo definitivo, el Comité de Evaluación deberá someterse a una fase de audiencia pública, tan amplia como sea posible. Seguidamente, el Comité de Evaluación deberá desarrollar la fase más importante y demás impacto del proceso de evaluación: la fase de redacción del informe final.

El informe final debe contener una síntesis de valoración de las diferentes dimensiones de la biblioteca estudiada, una relación de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; como un elemento fundamental del documento, una identificación de las acciones que se deben emprender, para profundizar en las fortalezas y la resolución o mejora de las debilidades.

El análisis y síntesis de los resultados obtenidos en el informe final, permite al Comité de Expertos de la Entidad Acreditadora, la discusión sobre los resultados y el cumplimiento de los indicadores de calidad evaluados y el supuesto de que cumplieron, con los estándares de evaluación, se expide la acreditación y se programan acciones de seguimiento, durante los siguientes tres o cinco años, de acuerdo a las políticas del Comité de Expertos.

LA CERTIFICACIÓN

La certificación conceptualmente, tiene como propósito reconocer públicamente el grado de consolidación y desarrollo de la biblioteca universitaria que apruebe el proceso de evaluación. Asimismo, es la actividad que consiste en atestiguar que un producto o servicio se ajusta a determinadas especificaciones técnicas y/o normas, con la expedición de una acta en la que se da fe documental del cumplimiento de todos los requisitos, exigidos en dichas especificaciones y/o normas. Esta acta puede tomar la forma de un certificado y/o marca de conformidad (41).

México intenta renovar sus políticas relacionadas con la evaluación y sus leyes educativas. Para ello, el Consejo Para la Acreditación de la Educación Superior, A. C. (en adelante COPAES), es la instancia capacitada y reconocida por el Gobierno Federal, para conferir reconocimiento formal a favor de las organizaciones cuyo fin sea acreditar programas académicos de educación superior que ofrezcan instituciones particulares y públicas, previa valoración organizativa, operativa y técnica, de sus marcos de evaluación para la acreditación de programas académicos, de la administración de sus procedimientos y de la imparcialidad de los mismos (42). En América Latina, existen organismos similares, ejemplificando: Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (en adelante SINAES).

Para las bibliotecas universitarias mexicanas, hasta este momento no existe una entidad oficial evaluadora de bibliotecas, que certifique bibliotecas de una manera integral, algunas bibliotecas universitarias pertenecientes a:

Universidad Autónoma de Nuevo León.

Universidad de Guadalajara.

Universidad Nacional Autónoma de México.

Universidad de Colima.

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

Han realizado la certificación de algunos procesos (servicios) utilizando la Norma: ISO 9000: 2000.

La Universidad Nacional Autónoma de México recientemente recibió la certificación internacional de calidad ISO 9000: 2000 que otorga Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C., por el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad, en todos sus servicios administrativos (43).

LOS LINEAMIENTOS

La literatura mundial a nivel nacional e internacional, desde la década de los años 50, nos indica que para instrumentar procesos de evaluación en sistemas de información, debemos de adoptar los indicadores de calidad (son definidos como una expresión, una serie de números, símbolos o palabras. Utilizada para describir actividades: sucesos, objetos y el método) incluidos en las siguientes normas:

NORMAS DE CALIDAD PARA BIBLIOTECAS

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION	<ul style="list-style-type: none"> — Normas para bibliotecas generales universitarias, 1964. Estándares para bibliotecas universitarias: evaluación del rendimiento, 1989. — Normas para bibliotecas universitarias de pregrado, 2000. — Normas sobre alfabetización en información, 2003
INTERNATIONAL INFORMATION STANDARDS ORGANIZATION MINISTERIO DE CULTURA (España)	<ul style="list-style-type: none"> — Normas NISO, 2002 — Bibliotecas universitarias: recomendaciones sobre su reglamentación, 1986
RED DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS (REBIUN)	<ul style="list-style-type: none"> — Normas y directrices para universitarias, 1997. — Guía de evaluación de bibliotecas. II. Plan de calidad de las universidades, 2002
UNIDAD PARA LA CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES ANDALUZAS	<ul style="list-style-type: none"> — Guía EFQM para la autoevaluación de bibliotecas universitarias
ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECARIOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> — Normas para el servicio bibliotecario en instituciones de educación superior, ABIESI, 1968
ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> — Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la Región Centro Occidente de ANUIES, 1998.
CONSEJO DE RECTORES DE UNIVERSIDADES CHILENAS. COMISIÓN ASESORA DE BIBLIOTECAS Y	<ul style="list-style-type: none"> — Estándares para Bibliotecas Universitarias Chilenas, 2003.

DOCUMENTACIÓN

Fuente: Sánchez A., G. (2005). Las unidades de información agrícolas inteligentes en el siglo XXI: estrategias educativas en la actualización de su factor humano. *Rev. AIBDA*. 26 (1), p. 20.

LA PROPUESTA

El planeamiento y diseño de estrategias metodológicas para el desarrollo de procesos de evaluación en bibliotecas debe realizarse con el propósito de que las bibliotecas apliquen los principios de la cultura organizacional, la planeación estratégica y las normas de calidad con el fin de alcanzar su certificación, dentro de los programas de evaluación de la calidad de las instituciones de educación superior. Para ello, es indispensable ejecutar las siguientes fases:

- Construir un clima organizacional idóneo, con el propósito de sensibilizar al personal en cuanto a los procesos de autoevaluación.
- Comprender lo que significa la calidad, las normas y la planeación estratégica.
- Realizar la evaluación interna que comprende: diseño de la investigación, aplicación del instrumento de medición, tratamiento de los datos e interpretación de los mismos.
- Elaborar el programa de mejoras.
- Diseñar el plan estratégico.
- Llevar a cabo la evaluación externa.

El resultado de lo anterior será la acreditación y la certificación, utilizando para ello, un conjunto de disposiciones y operaciones que hacen posible verificar la calidad, eficiencia y competitividad de los servicios bibliotecarios.

La evaluación interna se diseña con bases científicas: los objetivos, hipótesis y las variables de estudio, deben relacionarse con la estructura organizacional, gestión (planeamiento), procesos, recursos económicos, humanos, documentales y tecnológicos, así como los servicios e instalaciones. Por ejemplo, en cuanto a la estructura organizacional, se investiga el papel que desempeña la biblioteca dentro de la institución y será posible determinar, si la biblioteca participa en la vida institucional. En adición, es importante analizar la organización interna de la biblioteca.

Averiguar lo relativo a la gestión permite conocer si la biblioteca cuenta con un plan estratégico, manuales de organización, manuales de procedimientos, reglamentos de servicio e instrumentos que permiten optimizar funciones y servicios.

Los recursos documentales acercan al usuario al conocimiento; es obligatorio precisar ¿Qué porcentaje de demandantes de servicios de información

satisfacen las necesidades de información?. En este punto se analiza el desarrollo de colecciones, políticas que se aplican al respecto y se evalúan a los proveedores.

El análisis de los recursos humanos, lleva a precisar el tipo de personal con que cuenta la biblioteca y las expectativas en cuanto al capital humano necesario.

Con lo anterior, la evaluación permitiría lo siguiente:

- Inferir en el comportamiento del grupo de participantes en el estudio
- Instrumentar estrategias de evaluación, en los procesos de evaluación
- Realizar un diagnóstico operativo, con base en criterios internacionales
- Conocer los parámetros de eficiencia, que se relacionan con el suministro de servicios de información
- Prever la repercusión de las medidas correctivas, cuando se llevan a cabo los programas de mejora continua, relacionados con los niveles de eficiencia de servicios y recursos humanos.

LA ACCIÓN: ESTUDIO DE CASO

Para experimentar y corroborar los principios teórico-prácticos sobre la evaluación de bibliotecas (proceso de autoevaluación), se evaluó un Sistema Bibliotecario de una importante Universidad Pública Latinoamericana, integrado por 50 bibliotecas, situadas físicamente en 22 facultades.

El diseño de investigación fue de tipo no experimental, descriptivo, correlacional y con un enfoque cuantitativo. El estudio contempló una muestra del 100% de las bibliotecas sujeto de estudio.

Los participantes en el estudio fueron los responsables de las bibliotecas (100%), el personal (10%) y los usuarios (3%) quienes respondieron los instrumentos de medición, aplicando criterios de inclusión y exclusión.

Se diseñaron cuatro instrumentos de evaluación:

- Directivos de bibliotecas.
- Estudiantes.
- Personal académico.
- Personal de la biblioteca.

Los instrumentos fueron elaborados con base en los indicadores propuestos, en las normas más comunes para la evaluación de bibliotecas. Los cuestionarios se sometieron a una prueba de validez, bajo el criterio de jueces y expertos. El nivel de medición de las variables fue ordinal, utilizando cuando era necesario, la escala de Likert.

Con los datos obtenidos se procedió a conocer la distribución de la frecuencia, los coeficientes de correlación (Person) y diagramas de Pareto, a partir de los cuales, se formuló un diagnóstico de la biblioteca o las bibliotecas objeto de estudio, en relación con sus procesos de gestión y determinar, de esta manera, las fortalezas o las debilidades.

Las evidencias aportadas por el diagnóstico indican:

- La Institución cuenta con un Plan de Desarrollo, el 86% de los responsables de bibliotecas lo conocen, pero un 23% lo aplica en sus actividades de gestión. Esta primera evidencia nos indica la desvinculación de las bibliotecas con los objetivos y metas institucionales.
- Un 18% de las bibliotecas estudiadas han formulado un plan estratégico, donde señalan hacia donde se quiere dirigir la organización, el lugar que ésta ocupa y la forma en que pueden lograrse los cambios, que son contemplados en su visión, misión, metas y objetivos, lo que genera que las bibliotecas no cuenten entre otras cosas con: programas de desarrollo de colecciones, planes de desarrollo tecnológico, manuales de procedimiento, manuales de organización y actividades de alfabetización en información.
- El 50% de los responsables de biblioteca, tienen estudios en bibliotecología y el 97% del personal administrativo, no cuenta con estudios formales en bibliotecología. No existe un programa de capacitación orientado a elevar el nivel de conocimientos, sobre tópicos especializados en bibliotecología y alfabetización en información.
- Los directivos y recursos humanos de las bibliotecas, tienen una idea distorsionada de la calidad de los servicios e información, que proporcionan a sus demandantes, al no ser usuarios de la información.
- El sistema sujeto de estudio, invierte importantes cantidades de recursos económicos, en la adquisición de recursos documentales (formatos impresos y digitales); sin embargo, adolecen de políticas normalizadas, procedimientos e instrumentos de evaluación.
- La desvinculación de las bibliotecas con las actividades de docencia, evidencia que la bibliografía que utilizan los docentes, para el desarrollo de su cátedra, en un porcentaje significativo no se encuentra en la biblioteca, limitando con ello la consulta, por parte del alumnado.
- El acceso a colecciones en formato digital es limitado; la comunidad universitaria no realiza en promedio, más de una consulta durante el año lectivo.
- Las Comisiones de Bibliotecas no participan eficientemente, en la evaluación y mejoramiento en la calidad de los servicios.

- Las bibliotecas atienden únicamente al 35% de la población estudiantil y menos del 3% del personal académico; es importante resaltar que el 15% de la plantilla de personal académico, es profesor de tiempo completo.
- Los directivos de bibliotecas no utilizan herramientas estadísticas para medir: número de usuarios que asisten a la biblioteca, rotación de inventarios, número de libros mutilados y extraviados, etc.
- No han adoptado estrategias bibliotecarias, para la alfabetización en información de sus usuarios, limitadamente dan visitas guiadas a las instalaciones de las bibliotecas.
- La Institución ha invertido importantes recursos económicos en la construcción de edificios para bibliotecas; en el diseño de la construcción, los directivos de las bibliotecas han tenido poca o nula participación, lo que ha generado que cuando se inauguran los edificios, estos son bonitos, pero resultan inadecuados para el funcionamiento como biblioteca.
- La incorporación de tecnologías en la sistematización de actividades y servicios no es uniforme al adolecer la Alta Dirección del Sistema Bibliotecario de un *Plan de Desarrollo Tecnológico*.

Culminado el diagnóstico, se realizó una propuesta de mejoras, que están representadas en un plan estratégico, que incluye las siguientes líneas:

- Comité de Evaluación de la Calidad del Sistema Bibliotecario.
- Desarrollar un programa de cultura organizacional.
- Difusión de la estructura organizacional de la Institución.
- Optimización de la gestión (planeación) del sistema de bibliotecas.
- Normalizar los procesos y comunicación.
- Optimización de los recursos económicos.
- Mejoramiento de los procesos de selección, adquisición de fondos documentales para el desarrollo de colecciones, que den respuesta a las necesidades de información de los planes y programas educativos y de investigación.
- Incrementar la calidad de los servicios.
- Aprovechar adecuadamente las instalaciones, con que cuenta el sistema bibliotecario.
- Actualización de la tecnología utilizada en el sistema bibliotecario.
- Elevar el nivel educativo del personal profesional y no profesional que labora en el sistema bibliotecario.

Un Comité de Evaluadores Externo integrado por tres profesionales realizó un informe donde manifiestan la necesidad que tiene el sistema bibliotecario, de realizar mejoras y elevar así el nivel de calidad de los servicios, con base a indicadores internacionales; para lograr posteriormente la respectiva acreditación y certificación.

El sistema bibliotecario sujeto de análisis, en su estudio de autoevaluación reflejó la necesidad de realizar mejoras, hecho que no los ha desanimado. Posiblemente los profesionales exitosos, que consulten el contenido de este artículo, se formularán interesantes interrogantes sobre la calidad de los productos y servicios que ofrecen y experimenten procesos de evaluación de sus respectivas bibliotecas y sus experiencias enriquecerán el quehacer profesional de los bibliotecarios latinoamericanos.

CONCLUSIONES

Un buen número de países ha recibido sugerencias y propuestas para reformar la estructura y organización de su educación superior y favorecer, así, el desarrollo de programas de movilidad que favorezcan programas de colaboración, entre otros. Por tanto, las universidades no escapan, en estos momentos, a los proceso de evaluación institucional.

Las bibliotecas universitarias como administradoras y gestoras del conocimiento, deben formular una nueva visión sobre su quehacer como organización promotora de ideas e innovación y someterse a procesos de autoevaluación, acreditación y certificación de la calidad de sus servicios bibliotecarios. Su participación debe estar acorde con las actividades institucionales que tienen hacia la producción y difusión del conocimiento a través de la formación de estudiantes en diversos niveles educativos, la investigación, que incluye la comunicación de resultados y la difusión cultural.

La evaluación de bibliotecas es un tema que provoca reacciones, a menudo encontradas. Es una acción compleja que requiere de la adopción de un modelo de desarrollo que considere las diversas metodologías existentes en el campo de las normas internacionales de calidad (Normas ISO) y las normas elaboradas por organizaciones profesionales o los principios del modelo EFQM.

Los directivos de las bibliotecas, comúnmente aseguran que sus servicios son de calidad, pero no lo pueden comprobar, por la falta de evidencias emanadas de estudios empíricos. De manera significativa no se conocen estudios que reflejen la eficiencia o ineficiencia de una biblioteca; todo es perfecto en el mundo de la información.

Para el desarrollo de bibliotecas universitarias inteligentes competitivas, es urgente la creación de un clima organizacional que facilite la aceptación de la evaluación y el manejo de conceptos y métodos propios de dichos procesos.

Sí los especialistas en la bibliotecología y la documentación no queremos quedar aislados de lo que está sucediendo en el mundo, es conveniente tener en cuenta que la acreditación y certificación realmente significa proporcionar excelentes servicios de información.

El profesional de la información, que se formó educativamente en el siglo XX, debe entender que ya vive en el siglo XXI y la sociedad de conocimiento le exige asumir un nuevo rol en su ejercicio profesional. Sus actividades deben estar orientadas a romper los paradigmas, de que como bibliotecarios o documentalistas, únicamente ayudan en los procesos educativos y de investigación.

La transformación conlleva, el desarrollo de un capital humano de calidad, que con nuevas habilidades, destrezas y competencias constituya una masa crítica que sea capaz de salir físicamente de las instalaciones de las bibliotecas e insertarse en nuevas actividades que permita la participación significativa en la formación de educandos e investigadores en los procesos enseñanza-aprendizaje de calidad, con programas educativos acreditados y certificados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) DIXON, N. (2000). *El conocimiento común: cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*. México, Oxford University Press.
- (2) PROBST, G. (2001). *Administre el conocimiento: los pilares para el éxito*. México, Pearson.
- (3) GUIZAR, R. (2004). *Desarrollo organizacional*. México, McGraw-Hill.
- (4) GIBSON, J. (2003). *Las organizaciones; comportamiento, estructura y funciones*. 10. ed. México, McGraw-Hill.
- (5) *Ibidem*.
- (6) CASTELL, M. (2002). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. México, Siglo XXI.
- (7) HERMEL, P. y RAMIS-PUJOL, J. (2003). An evolution of excellence: some main trends. *The TQM Magazine*. 15 (4), pp. 230-243.
- (8) HEINRICHS, J. H. y LIM, J. S. (2005). Model for organization knowledge creation and strategic use of information. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 56 (6), pp. 620-629.
- (9) WHITSTEAD, N. (2004). Learning and teaching. *Health Information and Library Journal*. 21 (2), pp. 138-140.
- (10) GARCÍA, A. J. (2004). Mundialización y sector público: mitos y enseñanzas de la globalización financiera. *Comercio Exterior*. 54 (10), pp. 856-869.
- (11) ORGANIZACIÓN DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS. (1998) *Análisis del panorama educativo 1977*. París, OCDE.
- (12) SCHLEICHER, A. 2002. Panorama de la educación 2000. París, OCDE.
- (13) BREA, J. L. (2005). Tintaseca. (73), pp. 35-36).
- (14) BALL, D. (2004). What's the «big ideal» and why is a bad deal for universities. *Interleaving and Document Supply*. 32 (2), pp. 117-125.
- (15) SLEETER, C. y STILLMAN, J. (2005). Standardizing knowledge in a multicultural society. *Curriculum Inquire*. 35 (1), pp. 27-46.

- (16) WERNER, K. y WEISS, H. (2003). *El libro negro de las marcas: el lado oscuro de las empresas globales*. 3. ed. Buenos Aires, Sudamericana.
- (17) FROST, P. (2004). New challenges for leaderd and their organization. *Organization Dynamics*. 33 (2), pp. 111-127.
- (18) YULLES, M. (2005). Organisational intelligence. *Journal of Workplace Learning*. 17 (1/2), pp. 130-136.
- (19) STRUCKMAN, C. y YAMMARINO, F. (2003). Managing, though multiple changes activities: a solution to the enigma the 21st. century. *Organizational Dynamics*. 32 (3), pp. 234-246.
- (20) WERNER, K. y WEISS, H. (2003). *Ob. Cit.* Ref. 10.
- (21) MOLINER, M. (1998). *Diccionario del uso del español*. 2. ed. Madrid, Gredo.
- (22) JOHNSTON, R. (2003). *The power of strategy innovations: a new way of linking creativity and strategy planning to discovered great business opportunities*. New York, ANACOM.
- (23) BROOK, M. (2002). *Planning theory for practitioners*. Chicago, American Planning Association.
- (24) FARMER, Y. (2001). *Comprehensive program evaluation project: program development and implementation*. Olympia Wash. Research and Data Analysis.
- (25) International Organization for Standardization. (2001). *ISO 9000: 2000. sistemas de gestión de la calidad*. México, IMNC.
- (26) MACBEATH, J. (2003). Self-evaluation European school: a history of change. London, Routled. *International Handbook of educational evaluation*. Edited. T. Kellaghan, Boston, Klumer Academic Publishers.
- (27) KEEVES, L. (1988). *Educational research methodology and measurement : an international handbook*. Oxford, Pergamon Press.
- (28) LANCASTER, F. W. (1993). *If you want to evaluate your library*. 2 th. Champaign, University Illinois.
- (29) BAWDEN, D. (1990). *User-oriented evaluation of information systems and services*. London, Billing & Sons.
- (30) BAKER, S. y LANCASTER, F. W.(1991). *The measurement and evaluation of libraries services*. 2 th. Arlington, Information Resources Press.
- (31) ABBOTT, C. (1994). *Performance measurement in library and information services*. London, ASLIB.
- (32) CRAWFORD, J. (1966). *Evaluation of library and information services*. London, ASLIB.
- (33) GUNTHER, G. (2002) Evaluation of software systems. En: *Encyclopedia of library and infscience*. New York, Marcel Dekker.
- (34) PASADAS, C. (2001). *La evaluación de los servicios de información científica desde una perspectiva teórico-práctica*. En: LANCASTER, F. W. y PINTO, M. Coordinadores. Madrid, Libros, D. L.
- (35) *La biblioteca eficaz: directrices para la evaluación del rendimiento en bibliotecas universitarias. Informe consultivo para HEFCE, SEP, HEFCW y DENI: por el Group Performance Indicators Libraries, Joint Founding Council*. (1999). Cádiz, Universidad de Cádiz.
- (36) MERGEN, E. (2002) Showing the sedes quality: quality source: quality at the source. *Total Quality Management*. 13: 1015-1020
- (37) SHAFRITZ, J. (2001) *Classics of organization theory*. Fort Worth, TX: Harcourt Publishing.
- (38) FEIGENBAUM, A. (2002) The power vend consumer buying and productivity. *Quality Progress*. 35: 49-51
- (39) HOLMES, G. (2000) Core competence and education. *Higher Education*. 40: 247-259.

- (40) ESPAÑA. CONSEJO DE UNIVERSIDADES. CONSEJO GENERAL. (2002). *II. Plan Nacional de las Universidades. Guía de evaluación de bibliotecas*. Madrid, El Consejo.
- (41) ESPAÑA. AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y LA ACREDITACIÓN. (2003). *Manual de procedimientos para la emisión del informe conducente a la obtención del certificado de calidad para los servicios de biblioteca*. Madrid, ANECA.
- (42) MÉXICO. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. DISPONIBLE: <http://www.copaes.org.mx>
- (43) CHAVARRÍA, R. M. (2006). Acreditan la calidad de 132 instancias en la UNAM. *Gaceta UNAM*, (3864), p. 7.

APLICACIÓN TRANSVERSAL DEL MODELO DE EXCELENCIA DE LA CALIDAD EFQM EN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS DE ANDALUCÍA

JOSÉ JUAN MORENO

Biblioteca de la Universidad de Almería

jjmoreno@ual.es

GREGORIO GARCÍA RECHE

Biblioteca de la Universidad de Málaga

gregorio.garcia@uma.es

Miembros del Grupo de Coordinación de la
Evaluación de Bibliotecas Universitarias de Andalucía de la UCUA

RESUMEN: La cooperación en el ámbito de las bibliotecas universitarias andaluzas ha conseguido ampliar su escenario actuando en asuntos referidos a la gestión de la calidad. En el presente trabajo se describen las actuaciones realizadas por las nueve bibliotecas universitarias que intervinieron en Grupo de Coordinación de la Evaluación de Bibliotecas Universitarias de la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA).

Se parte del modelo de excelencia EFQM y de una amplia base normativa y legal. A partir de ahí las acciones se centran en organizar el Grupo, desarrollar instrumentos necesarios para aplicar la Guía de Autoevaluación existente, abordar los aspectos relativos a los procedimientos y elaborar guías para las fases de evaluación externa y final.

Ello conduce a la consecución de los objetivos clave que se habían establecido y que se refieren principalmente a la homogeneidad de procesos, datos, indicadores, etc.; y ayuda mutua a la hora de abordar el proyecto localmente en cada institución.

La cooperación en gestión de la calidad puede ir más allá, para lo que se prevé un seguimiento conjunto de la aplicación de los planes de mejora, así como difundir las herramientas elaboradas y colaborar con otras bibliotecas que se interesen por su aplicación.

PALABRAS CLAVE: Andalucía, bibliotecas universitarias, cooperación, calidad, EFQM.

1. INTRODUCCIÓN

Las Universidades de Almería, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Internacional de Andalucía, Jaén, Málaga y Pablo de Olavide de Sevilla desarrollan individualmente un proceso de evaluación en el periodo 2003 a 2004, a fin de realizar un examen global y sistemático de las mismas y establecer planes que permitan, la mejora continua y la búsqueda de la excelencia en todos los aspectos de la Biblioteca como respuesta a un escenario cada vez más exigente (implantación del Espacio Europeo de Enseñanza Superior, obtención de financiación condicionada, respuesta a las expectativas de los usuarios, rendición de cuentas a la sociedad, etc.).

Globalmente, estas universidades reunían las siguientes características:

CONCEPTO	TOTALES
Total de usuarios potenciales	222.384
Puestos de lectura	18.846
Monografías	2.991.590
E-libros (Media)	115.431
Revistas suscritas	31.293
E-revistas (Media)	5.728
Bases de datos	690
Préstamos domiciliarios	1.665.267
Art. texto completo consultados	571.644
Inversión en colección en €	12.782.566
Personal	778

Fuente: Anuario de Rebiun 2003

En sus respectivos ámbitos, las bibliotecas son pioneras en iniciar sus evaluaciones, así como realizarlas mediante un proyecto transversal coordinado, mediante la constitución de un Grupo de Coordinación, auspiciado por la Unidad de la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA), y con partici-

pación de las universidades mencionadas, que consensuara las pautas generales de aplicación.

Además, la circunstancia que sustenta dicho proyecto fue el empleo del mismo referente por parte de todas ellas: el Modelo de Excelencia de la Calidad EFQM, así como de las herramientas que, basadas en él, se habían desarrollado previamente (Guía EFQM para la Autoevaluación de Bibliotecas Universitarias, 2002) o con posterioridad como labor del propio Grupo (Documentos para la evaluación externa de bibliotecas universitarias y el Protocolo para la Elaboración del Informe Final, ambos de 2004).

2. BASE LEGAL Y NORMATIVA DEL PROCESO

- II Plan de la Calidad de las Universidades (R.D. 408/2001).
- Contratos-Programa firmados entre las universidades y la entonces Consejería de Educación y Ciencia, como consecuencia del Modelo de financiación de las universidades públicas de Andalucía 2002-2006.
- Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, en su preámbulo señala que *«es un objetivo irrenunciable de la misma la mejora de la calidad del sistema universitario en su conjunto y en todas y cada una de sus vertientes»*, y el artículo 31 atribuye las funciones de evaluación de las enseñanzas universitarias a los órganos de evaluación que las leyes de las Comunidades Autónomas determinen, en el ámbito de sus competencias.
- Ley 15/2003 Andaluza de Universidades, de 22 de diciembre, en su artículo 80 atribuye a la Agencia Andaluza para la Evaluación, Calidad y Acreditación Universitaria las funciones en esta materia, en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía, funciones que, según la disposición transitoria primera de dicha Ley serán asumidas por la UCUA hasta el ejercicio efectivo de las competencias atribuidas a la Agencia. Igualmente, en el artículo 81 recoge como funciones de la Agencia, entre otras, la evaluación y la certificación de la calidad de las actividades, programas y servicios de las universidades, por tanto de las bibliotecas.
- Resolución de 9 de noviembre de 1998, de la Secretaría General Técnica de la Consejería de Educación y Ciencia, por la que se crea el Consorcio Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas. Contaba con un órgano directivo constituido por el Consejero de Innovación, Ciencia y Empresa, el Secretario General de Universidades, Investigación y Tecnología, los rectores de las universidades andaluzas y por el Director de la Unidad de Calidad, y un órgano ejecutivo, constituido por el Director, un representante de cada universidad y de la Consejería.
- Plan Andaluz de Calidad de las Universidades (PACU), aprobado por el citado órgano directivo, que establece la planificación plurianual de evaluación de las universidades andaluzas.

- Normativa propia de cada universidad. Cada universidad cuenta además con unidades de calidad que asumen las funciones en esta materia.

3. CRITERIOS GENERALES DE DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL MODELO EFQM

Aprovechando las sinergias de trabajo en colaboración y dado que estaba previsto iniciar simultáneamente la evaluación en todas las bibliotecas indicadas, se constituyó el Grupo de Coordinación de los Procesos de Evaluación de las Bibliotecas Universitarias Andaluzas, al amparo de la UCUA. Con él se pretendía crear un foro donde se hiciera una puesta en común de la aplicación del Modelo EFQM y, en consecuencia, establecer criterios generales y utilizar herramientas que se aplicasen de manera uniforme en todos los casos.

El punto de partida para el inicio del proceso es, pues, la utilización del modelo EFQM y de las guías elaboradas para su aplicación, y el apoyo del Grupo para lo concerniente a desarrollo de materiales, procedimientos y calendarios.

Una vez iniciados los trabajos en cada una de las bibliotecas, tras la constitución de los comités de autoevaluación, y en plena fase de autoevaluación, se aprovecha el contexto del Grupo para intercambiar información acerca de las experiencias individuales.

Desde ese momento se pretende conseguir con todo esto un alto grado de homogeneidad en los informes preceptivos: de autoevaluación, externo y final, para de esta manera abrir la posibilidad de contrastar resultados y favorecer el benchmarking. Será la base para determinar los aspectos coincidentes en los que todas las bibliotecas, o una buena parte de ellas, requieran actuaciones similares para mejorar, o identificar aquellas en las que los resultados en determinadas prácticas de gestión son óptimos para que sirvan de referente a otras.

Como consecuencia de esto se preveía la identificación de acciones similares en los informes finales, observando en los planes de mejora cuales de ellas podrán abordarse de forma conjunta, de tal manera que se favorezcan y agilicen las mejoras individuales. Una vez concluida esta fase se ha podido constatar que las tesis iniciales se han cumplido.

Para el futuro resta, teniendo en cuenta que la evaluación se trata de un proceso cíclico, la revisión de las herramientas (guías, documentos y protocolos) y la elaboración del informe final conjunto.

A continuación se entra en detalle sobre estos aspectos.

3.1. *Funcionamiento del Grupo de Coordinación*

El Grupo contó con una estructura interna formada por representantes de las bibliotecas universitarias andaluzas mencionadas, estando siempre presente su director, ejerciendo la coordinación la Biblioteca Universitaria de Málaga.

De cualquier manera, bien de forma presencial, o por el apoyo local que podía recibir cada representante, se contó con la colaboración de las unidades de calidad de las universidades, órganos encargados de la puesta en marcha de los procesos de evaluación con carácter general (titulaciones, departamentos, servicios, etc.) en sus correspondientes universidades.

Esta estructura permitió la convocatoria y asistencia mayoritaria a reuniones, celebradas con frecuencia, donde podían ser debatidos los asuntos destacados como conflictivos, establecer repartos de funciones y trabajos, que posteriormente eran puestos en común en dichas reuniones o bien empleando otros medios. También, fue importante el intercambio de trabajos, información y opiniones a través de esos medios.

Lo más destacable, en este orden de cosas, fue el empleo del correo electrónico, que facilitó la comunicación ágil y fluida, el Espacio Virtual de Trabajo, ubicado en un servidor de la Universidad Pablo de Olavide, empleado para depositar los documentos resultantes del trabajo del Grupo, y que permitió disponer de ellos de forma sencilla, así como la elaboración y disponibilidad de las actas de las reuniones.

3.2. *Desarrollo de instrumentos básicos*

Son varios los instrumentos básicos que se revisan y perfeccionan:

- **Formularios de encuestas:** desde el inicio se detectó la necesidad de completar y perfilar los modelos de formularios de encuestas que se utilizarían con cada categoría de usuario. Al efecto, se confeccionaron formularios diferenciados para PDI, estudiantes de tercer ciclo, estudiantes de primer y segundo ciclo y PAS y para la plantilla de la biblioteca. Con carácter general, los formularios se estructuraban en preguntas generales, para situar al usuario y conocer sus preferencias de uso, preguntas sobre servicios y recursos específicos, donde se pedía una triple valoración: la importancia, el uso y la satisfacción de cada cuestión (unas 30). Se completaba el formulario con una pregunta sobre la utilización de otra biblioteca, ya que se partía del hecho de que la valoración se refería a la de su centro, y ésta última sobre otra de la Universidad que frecuentara.
- **Datos estadísticos:** la complejidad en la interpretación de algunos datos incluidos en las tablas que servirían para la detección de evidencias y obtención de indicadores propició un amplio debate para su clarificación y modificación. Datos de presupuesto, de equipamiento, de servicios, etc. fueron revisados y precisados en cuanto a la interpretación correcta que debía emplearse y utilizarse por todas las bibliotecas.
- **Indicadores:** fueron depurados, seleccionados y añadidos a la relación inicial de la que se partía. El resultado final fue la definición de un conjunto

de 26, que, igualmente, sirvieron de base para obtener evidencias para los diferentes criterios, principalmente para los de resultados, sobre todo para los resultados en los clientes, criterio 6. A partir de éstos, y completados con otros específicos, se obtiene otro grupo para el análisis de los resultados en el personal, criterio 7. Dicho conjunto estaba formado por:

1. Usuarios potenciales por total de personal (-becarios)
2. Usuarios potenciales por total de personal (+becarios)
3. Gasto en personal (-becarios) por usuarios potenciales
4. Gasto en personal (+becarios) por usuarios potenciales (OPCIONAL)
5. Usuarios potenciales por espacio total en metros cuadrados
6. Número de estudiantes (3 ciclos) por espacio total en metros cuadrados
7. Usuarios potenciales por número de ordenadores (trabajo + público)
8. Estudiantes (3 ciclos) por número de ordenadores (trabajo + público) (opcional)
9. Horas de puestos de lectura al año por usuarios potenciales
10. Usuarios potenciales por puestos de lectura
11. Gastos en recursos electrónicos sobre total de gastos en recursos de información
12. Usuarios potenciales por suscripciones de revistas
13. Gastos en adquisiciones de recursos de información por usuarios potenciales
14. Total de revistas vivas por investigadores (Profesores + 3º ciclo)
15. Incremento anual de volúmenes (monografías) por usuarios potenciales
16. Volúmenes informatizados sobre el total del fondo bibliográfico
17. Usuarios con préstamo en fecha fija por usuarios potenciales
18. Alumnos de pregrado con préstamo en fecha fija por usuarios potenciales
19. Alumnos de postgrado con préstamo en fecha fija por usuarios potenciales
20. Profesores/Investigadores con préstamo en fecha fija por usuarios potenciales
21. Total de préstamos al año por usuario potencial
22. Préstamos interbibl. solicitados a otras bibliotecas por total profesores/invest.
23. Préstamos interbibl. servidos a otras bibliotecas por idem solicitados a otras bibl.
24. Total de consultas a bases de datos por total de usuarios potenciales
25. Usuarios potenciales por total de revistas electrónicas
26. Artículos a texto completo de revistas electr. consultados por usuarios potenciales

Quedó pendiente el desarrollo de indicadores para los resultados en la sociedad.

Es destacable el hecho de que cada aspecto fue debatido y clarificado, además de puesto por escrito para asegurar el empleo similar de todos los instrumentos.

3.3. *Uniformidad del proceso y de las actuaciones*

Con carácter general, se establecieron criterios uniformes para su aplicación en cada fase: evaluación interna, evaluación externa e informe final. En concreto, y como más destacables, fueron los referidos al proceso de encuesta, a la recopilación de datos estadísticos, a la documentación a analizar, a la estructura del autoinforme, a los planes de mejora, a la adecuación de calendarios, etc.

En cuanto al **proceso de encuesta**, se tomó como base el formulario antes descrito y se especificaron los criterios a cumplir:

- Tamaño de la muestra: debía alcanzar el 5% del alumnado y a la totalidad del resto de las categorías de los usuarios.
- Reparto de formularios dirigidos a los alumnos:
 - en asignaturas troncales.
 - en cada una de las cinco áreas generales de conocimiento (Humanidades, Experimentales, Sociales-Jurídicas, Salud y Técnicas)
 - en todos los cursos
 - de forma proporcional por centros, según su número de alumnos.

Así se consiguió cumplir con el objetivo de seleccionar la muestra correcta en cada universidad, y por otro lado obtener una opinión uniforme de los usuarios y personal desde la perspectiva de las diferentes instituciones.

De esta manera se avanzó un peldaño más y fue posible establecer unas pautas homogéneas para el análisis. Se determinó la metodología para llevarlo a cabo, destacando el nivel de detalle y el agrupamiento de las preguntas en siete bloques temáticos: instalaciones, recursos, servicios, atención al usuario, formación de usuarios, personal y otro aparte para aquellas preguntas que opcionalmente se quiso agregar en cada biblioteca universitaria. En cada caso se precisó la valoración según la importancia, el uso y la satisfacción de los usuarios.

Como se apuntaba anteriormente, los **datos estadísticos** a recabar requerían ser revisados y homogeneizar ciertos aspectos. Los más destacables los hallamos en los límites temporales, por años naturales o por cursos, según los casos, las fuentes para su recopilación (los económicos, por ejemplo, no es lo mismo

obtenerlos de los presupuestos que de sus liquidaciones), se concretaron algunos ítems, como el coste de la plantilla, la consideración de puesto de lectura, tipología de usuarios a incluir (potenciales, más los registrados en el sistema automatizado), revistas electrónicas a tener en cuenta (sólo las de pago), etc.; se adoptaron nuevos conceptos o se descartaron otros de los que no era factible su recopilación (como los costes producidos en la biblioteca para su funcionamiento, al estar éstos englobados en partidas generales de electricidad, limpieza, mantenimiento, seguros, etc.)

Para el tercer elemento que sustenta la información a utilizar, **la documentación**, se preveía más flexible, dado el funcionamiento autónomo de cada universidad, aunque se elaboró una guía donde se mencionaban los posibles documentos a utilizar para cada criterio.

Llegados a este punto, se estaba en condiciones de orientar el resultado de todo ello en el informe preceptivo de la primera fase: el **Informe de Autoevaluación**. Los acuerdos se centraron en su estructura, su contenido, análisis de las evidencias, con los juicios de valor, resultados obtenidos y justificación en cada caso. También, se planteó cómo debía contemplarse en el mismo la propuesta de plan de mejora, con todos los detalles formales acerca de las acciones que en cada caso se incluyeran: indicar el objetivo que se persigue, el criterio al que pertenece, su responsable de ejecutarla, los recursos necesarios, la temporalidad, un indicador de seguimiento y los indicadores de rendimiento a los que se refiere. Sirviendo esto como modelo, aunque en su aplicación final se simplifica.

Para el informe de la siguiente fase, la de **Evaluación Externa**, se confeccionaron los documentos que se explican en el apartado siguiente.

En el caso del **Informe Final**, resultante de la última fase del proceso, se establecieron criterios comunes acerca de su elaboración. Se parte de la adaptación del protocolo para la redacción del informe final de las titulaciones de la UCUA.

Se fijaron las pautas para confeccionar un documento no muy extenso, en torno a unas 25 páginas, donde se integraran y sintetizaran los dos informes anteriores, el de autoevaluación y el externo, predominando la valoración cualitativa frente a la cuantitativa.

3.4. *Elaboración de herramientas*

El Grupo intervino en la preparación de sendos materiales, por un lado, los «Documentos para la evaluación externa de bibliotecas universitarias», que incluye la Guía y las Herramientas para la evaluación externa, y por otro el «Protocolo para la redacción del Informe Final de Bibliotecas universitarias».

El objetivo de la Guía, primera parte de los Documentos, es «*facilitar la preparación, coordinación y el desarrollo del proceso de evaluación externa dentro del marco del PACU*». Para ello, se centra en definir los objetivos de la evaluación externa, establecer el perfil y la estructura del Comité de Evaluación Externa, des-

cribir las tareas que debe desarrollar dicho Comité (aspectos tales como su funcionamiento, el plan de trabajo y programa que tendrá durante la visita, las acciones previas a la misma, colectivos a entrevistar, información a recabar en las visitas a las instalaciones, etc.), las recomendaciones para la formulación de juicios de valor, lo referente a la elaboración del Informe de Evaluación Externa (cómo debe realizarse, el plazo y fecha de entrega, así como su estructura), recomendaciones dirigidas a la biblioteca para el correcto desarrollo de la visita, etc.

La segunda parte de los Documentos para la evaluación externa, las Herramientas, se dividen en dos, la primera empleada para el análisis de la biblioteca universitaria a través del Informe de Autoevaluación, las entrevistas y las visitas a las instalaciones. La segunda, más de síntesis, dedicada a la elaboración del Informe de Evaluación Externa.

Con la elaboración del «Protocolo para la redacción del Informe Final», se pretendía aplicar los objetivos generales establecidos por el Grupo, y disponer de una guía necesaria para completar la última fase. Como documento de síntesis, en los primeros apartados se contempla la identificación de la biblioteca evaluada y de la convocatoria de evaluación que corresponde, y el resumen del proceso, tanto en su fase interna como en la externa, refiriéndose principalmente a la composición y nombramiento del Comité de Autoevaluación y al Externo, así como sus planes de trabajo, con una valoración de contraste entre ambas fases.

Los apartados siguientes se refieren al grueso de la cuestión, al centrarse en los resultados de la evaluación, la síntesis de las fortalezas y debilidades, referido y estructurado conforme a los nueve criterios EFQM.

El apartado fundamental se contempla en el capítulo de Plan de Mejora, donde ya, de forma depurada, se recopilan las acciones de mejora, priorizadas y con fecha de resolución, con la indicación de responsables e indicadores de seguimiento.

A modo de conclusión se incorpora un apartado específico para valorar el proceso de evaluación en su conjunto.

Se completa con anexos donde se recopilan las bases que han documentado el proceso: datos generales de la Universidad y de la Biblioteca, la relación de documentos empleados y los indicadores de rendimiento.

Por otra parte, una vez concluido el proceso, existe el compromiso de mejorar las diferentes guías y documentos empleados en la evaluación.

3.5. La cooperación en la aplicación de los planes de mejora

En el momento actual, con los procesos de evaluación concluidos y puestos en marcha los planes de mejora, se inicia otro objetivo para la cooperación: la configuración de grupos de mejora, u otras fórmulas de colaboración, mediante los cuales se pueda efectuar una puesta en común de las acciones

presentes en todos los planes referidas a aspectos sobre la gestión de las bibliotecas: plan de comunicación, plan de formación, plan de marketing, mapas de procesos... De esta manera, se podrán elaborar documentos marco, donde se recojan los requerimientos esenciales, para posteriormente adaptarlos y desarrollarlos por cada biblioteca según sus características.

En este sentido, también hay que citar el compromiso manifestado por el Presidente del Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía (CBUA) de apoyar, en el ámbito de sus competencias, las mejoras en las que pueda actuar.

También, de la misma manera que se programaron los plazos de las distintas fases de forma consensuada, existe el planteamiento de trabajar de cara al futuro. Sería en cuestiones relativas a procedimientos a seguir, calendarios, metodologías, etc., principalmente en lo concerniente a las revisiones anuales y bienales que se tendrán que efectuar ante la aplicación de los planes de mejora.

2.2.3.5. Actividades de formación y difusión del modelo y los materiales

En el ámbito de cada universidad se han convocado sesiones o cursos dirigidos al personal de la biblioteca, aparte de la difusión que, desde un primer momento, se ha dirigido al conjunto de la plantilla. En algunos casos, la biblioteca ha participado en otros que iban dirigidos a trabajadores de otros servicios que tienen previsto iniciar sus evaluaciones.

Ha sido amplia la actividad realizada en cooperación, al amparo de la UCUA, encaminada a la formación en el uso del modelo y los materiales que lo desarrollan. Así, nos encontramos con la participación de miembros del Grupo en:

- Jornadas Formativas para los Comités de Evaluación Externa celebradas en Antequera, Málaga, en marzo de 2004.
- Presentación en el Congreso de la IFLA de 2004, celebrado en Buenos Aires, dentro del Grupo de Discusión sobre Cuestiones de Calidad en Bibliotecas.
- Comunicaciones en el Foro Biblioteca y Sociedad: Experiencias de Innovación y Mejora, celebrado en Murcia, España, en octubre de 2004.
- Ponencias, comunicaciones y participación en mesas redondas en las XIII Jornadas Bibliotecarias de Andalucía, con sede en Alcalá la Real, Jaén, en octubre de 2004.
- Comunicación en el Congreso de la IFLA de 2005, celebrado en Oslo, Noruega.

Estas iniciativas de formación y difusión de los avances obtenidos se justifican en el convencimiento del Grupo de que se trata de un modelo válido para la evaluación y mejora de la calidad de las bibliotecas, y no sólo de las univer-

sitarias, sino también de otra tipología que por su estructura guarden similitudes con aquellas.

Por ello, su aplicación en bibliotecas públicas provinciales, en sistemas bibliotecarios municipales, en bibliotecas especializadas, etc., se prevé como factible.

CONCLUSIONES

Se valora como muy positiva la colaboración llevada a cabo en Andalucía en la aplicación del modelo EFQM y sus herramientas, tanto por la elaboración de materiales, como por el intercambio de experiencias.

El trabajar de esta manera ha permitido una uniformidad en los procesos y en los informes resultantes, lo que favorecerá en gran medida el benchmarking y la puesta en marcha conjunta de acciones de mejora, con los consiguientes beneficios mutuos.

También, se hace patente que el trabajo en equipo genera dinámicas positivas de mejora a través del aumento de la participación y la comunicación, que el aprovechamiento conjunto de experiencias facilita y agiliza la aplicación individual del modelo y de las herramientas.

Se estima que el modelo es válido para bibliotecas universitarias de diferente tipología. Esto viene avalado por las características de las nueve que han participado en el proyecto. Por esta misma razón, se considera que su aplicación también es factible en otras bibliotecas que guarden similitud estructural con ellas: bibliotecas públicas, especializadas, gubernamentales, etc. Hay que tener presente que el empleo en las universidades andaluzas se ha realizado en sistemas bibliotecarios amplios, caso de la Universidad de Granada con 23 bibliotecas, e intermedios, como la Universidad de Málaga con 12 o la de Cádiz con 9. pero también en otros con bibliotecas únicas centralizadas: Universidad de Almería y Pablo de Olavide.

Como retos más inmediatos que se plantean tenemos: la elaboración de un Informe final conjunto que muestre los resultados de este proceso transversal de evaluación, la realización de un análisis de las implicaciones del proceso en la mejora de las bibliotecas universitarias andaluzas y estudiar el calendario más idóneo para iniciar un nuevo proceso de evaluación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuerdo de 2 de julio de 2003 por el que se establece el Plan Andaluz de Calidad de las Universidades. [http://www.ucua.es/ucua/cal_andal.html] [Consulta 26 de julio de 2004)].
- Assesment of Academic Libraries in Andalucía (Southern Spain): an EFQM-compliance guide. Proceeding of the 4th. Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services. «Meaningful Measures for Emerging Realities», Pittsburg (Pennsylvania), 12-16 August 2001, pp. 69-76.

- BARBANCHO, M. y DUARTE, M. UCUA Model to Assesment Academic Libraries in Andalusia. 6th Toulon-Verona Quality conference, Oviedo, 2003, [http://web.uniovi.es/Vicerrectorados/Calidad_Innovacion/Calidad/ESOE/proceedings/HE-25.pdf] [Consulta 26 de julio de 2004] Andaluz de Calidad de las Universidades.
- BARBANCHO, M. La Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA) y la evaluación de la biblioteca dentro del marco del Plan Andaluz de Calidad de las Universidades. – En Jornadas Bibliotecarias de Andalucía (13. 2004. Alcalá la Real, Granada) [en prensa]
- Club de Gestión de la Calidad [<http://www.clubcalidad.es/>].
- La cooperación en la mejora de la calidad en las bibliotecas universitarias. El caso del grupo de coordinación de la UCUA en Andalucía / Grupo de Coordinación de la Evaluación de Bibliotecas Universitarias de Andalucía, UCUA. En: Foro Bibliotecas y Sociedad. – Murcia: ANABAD, 2004.
- Documentos para la evaluación externa de bibliotecas universitarias. – Córdoba: Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas, 2004.
- DUARTE BARRIONUEVO, M., MÁRQUEZ PEREZ, A. Resultados del proceso de evaluación de bibliotecas universitarias. – En Jornadas Bibliotecarias de Andalucía (13. 2004. Alcalá la Real, Granada).
- European Foundation Quality Management [<http://www.efqm.org>].
- Excellence and Quality in Andalusia University Library System. Carmen Baena Díaz, Miguel Duarte Barrionuevo, José Juan Moreno Martínez, Gregorio García Reche, Aurora Márquez Pérez. En: World Library and Information Congress: 71th IFLA General Conference and Council «Libraries - A voyage of discovery», August 14th - 18th 2005, Oslo, Norway [<http://www.ifla.org/IV/ifla71/Programme.htm>].
- GARCÍA RECHE, G. La calidad en bibliotecas universitarias. – En Jornadas Bibliotecarias de Andalucía (13. 2004. Alcalá la Real, Granada).
- Guía EFQM para la Autoevaluación de Bibliotecas Universitarias. - Córdoba: Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas, 2002.
- Guía EFQM para la Autoevaluación de Bibliotecas Universitarias. Anexo. - Córdoba: Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas, 2002.
- Ley 15/2003, de 22 de diciembre, Andaluza de Universidades. BOJA, nº 251 de diciembre de 2003, pp. 27.452-27.474.
- Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. BOE nº 307 de 24 de diciembre de 2001.
- R.D. 408/2001, de 20 de abril, por el que se establece el II Plan de la Calidad de las Universidades. BOE nº 26 de 21 de abril de 2001.
- Resolución de 9 de noviembre de 1998, de la Secretaría General Técnica [Consejería de Educación y Ciencia], por la que se da publicidad al Convenio de Colaboración entre la Consejería y las Universidades de Almería, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Internacional de Andalucía, Jaén, Málaga, Pablo de Olavide y Sevilla para la creación del Consorcio Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas. BOJA nº 20, 16 de febrero de 1999.

LIBQUAL+™: EVALUACIÓN DE CALIDAD DE SERVICIOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL USUARIO

M^a VICTORIA JÁTIVA MIRALLES

Universidad de Alicante. SIBID. Biblioteca de Filosofía y Letras-Trabajo Social

Victoria.jativa@ua.es

JOSÉ PABLO GALLO LEÓN

Biblioteca Regional de Murcia

jpablo.gallo@carm.es

RESUMEN: Se presenta el modelo LibQUAL+, desarrollado por la ARL (Association of Research Libraries), como herramienta de evaluación de servicios bibliotecarios por medio de encuestas automatizadas a los usuarios, que reflejan su percepción y el grado de satisfacción obtenido tras la prestación de estos servicios en las bibliotecas universitarias. Se explica su origen y su inserción dentro de la gestión de calidad en bibliotecas y de las diversas propuestas actuales de evaluación de servicios bibliotecarios.

PALABRAS CLAVE: LibQUAL+, evaluación, satisfacción de usuarios, calidad de servicios bibliotecarios.

En España el interés y los esfuerzos invertidos en materia de la evaluación de los servicios públicos son crecientes. La gestión de calidad y, dentro de ella, la evaluación de las unidades y de sus servicios, ha pasado de ser un tema de moda a estar verdaderamente presente en el quehacer diario de buena parte de los centros bibliotecarios, que a menudo han sido pioneros en estos aspectos dentro de sus organizaciones.

Al respecto, analizando la bibliografía profesional publicada sobre evaluación cualitativa, se observa que existen dos tendencias principales: medición de la calidad a través de indicadores de rendimiento: eficacia, eficiencia, impacto, etc.; y evaluación de la calidad desde la perspectiva y el punto de vista del usuario de los servicios bibliotecarios. Aunque la primera tendencia ha sido la dominante desde que se empezó a evaluar el servicio bibliotecario, la tendencia actual parece orientarse hacia el usuario final como objetivo final de los servicios, desde cuya perspectiva estos han de ser valorados. Hoy en día, se presta mayor atención a la obtención de un producto y servicio de mayor calidad con el fin de satisfacer pertinentemente las demandas de los usuarios; al fin y al cabo, razón de ser de los servicios bibliotecarios.

Enmarcados en esta perspectiva, pretendemos presentar LibQUAL+, uno de los sistemas de evaluación de servicios que más están dando que hablar en los últimos tiempos, pero que continúa siendo relativamente desconocido en España. Trataremos sus orígenes, su funcionamiento y las perspectivas de aplicación en nuestro entorno.

REVISIÓN DE LA BIBLIOGRAFÍA PROFESIONAL SOBRE LIBQUAL+

A pesar de ser un modelo de evaluación aún escasamente tratado fuera de la literatura profesional norteamericana, el número de artículos sobre LibQUAL ha ido creciendo de forma notable, como se demuestra tras una consulta de la bibliografía que proporciona la ARL (Association of Research Libraries)¹; si bien es cierto que buena parte de los artículos corresponden a los mismos autores, procedentes de la Texas A&M University y de la ARL: Colleen Cook, principalmente, junto con Bruce y Russell Thompson, Fred Heath y Martha Kyrillidou, por citar los más comunes. Además, en el número 4, volumen 49 de *Library Trends* [2001], monográfico sobre la evaluación de la calidad, se pueden encontrar varios artículos explicativos del sistema.

Esta producción puede clasificarse en tres grupos:

- Un primer grupo de trabajos científicos se ocupa, por una parte, de exponer los proyectos llevados a cabo por la ARL en la búsqueda de nuevas formas de medición de la calidad del servicio ofrecido por las bibliotecas; y por otra parte, de presentar y analizar detalladamente el proyecto LibQUAL+.

La fuente de información más sencilla, en este sentido, es la propia web del sistema². Algo menos divulgativos son los estudios de Cook, Heath y

¹ Para una completa bibliografía sobre LibQUAL+, se puede consultar la página *LibQUAL+ Bibliography* [en línea] <<http://www.libqual.org/documents/admin/LibQUALBibliography3.1.pdf>> [consulta: 23 mar 2006]

² *LibQUAL+™* [en línea] <<http://www.LibQUAL.org>> [consulta: 10 dic 2005].

Thompson [2001]³; o el documento sobre el proyecto y su adaptación francófona del *Bulletin des Bibliothèques de France* [2005]⁴. También en este grupo podríamos ver el artículo de Dryden [2004]⁵ sobre el proyecto y su posible aplicación a los archivos.

- Un segundo grupo de trabajos se centra en comprobar la eficacia de la aplicación y el alcance de LibQUAL a través del análisis de sus resultados.

Por ejemplo, Heath, et. al. [2002]⁶ realizan una investigación de la validez de dicha herramienta a través de cinco cuestiones relacionadas con el alcance. Mientras, Cook, Heath y Thompson [2002]⁷ establecen normas para mejorar la calidad de los servicios bibliotecarios a partir de las respuestas de valoración de LibQUAL ofrecidas por 20.416 participantes.

Thompson, Cook y Thompson [2002]⁸ presentan un estudio acerca de la fiabilidad y estructura de los resultados de la aplicación de LibQUAL en cuarenta y tres universidades. Dos eran las cuestiones a las que pretendían dar respuesta: ¿Cuál era la fiabilidad de los resultados de LibQUAL; y cuáles eran las dimensiones fundamentales de las percepciones de los usuarios sobre la calidad del servicio bibliotecario. Un estudio complementario al anterior es el realizado por Thompson, Cook y Heath [2001]⁹. Analizan cuáles son las dimensiones más pequeñas exigidas para medir las percepciones de los usuarios (estudiantes, graduados, profesorado y personal administrativo) sobre la calidad de los servicios bibliotecarios. Ambos estudios parten de la idea de que es preferible conocer los resultados de las percepciones que tienen los usuarios a guiarse por las opiniones y prejuicios de los bibliotecarios.

³ COOK, C.; HEATH, F.; THOMPSON, B. «The search for the new measures: the ARL LibQUAL+ Project—A Preliminary Report». *Portal: Libraries and the Academy*. 2001, 1.1, pp. 103-112.

COOK, C., [et. al.] «LibQUAL+: Service Quality Assessment in Research Libraries». *IFLA Journal*. 2001, vol. 27, n° 4, pp. 264-271.

⁴ KYRILLIDOU, M., [et al.] «La mise en œuvre interculturelle de LibQUAL+MC: le cas du français». *Bulletin des Bibliothèques de France*. [en línea] 2005, t. 50, n° 5, pp. 48-55 <<http://bbf.enssib.fr/sdx/BBF/frontoffice/2005/05/document.xsp?id=bbf-2005-05-0048-002/2005/05/fam-apropos/apropos&statutMaitre=non&statutFils=non>>

⁵ DRYDEN, J. «Do we care what users want?: evaluating user satisfaction and the LibQual+ Experience». *Journal of Archival Organization*. 2004, vol. 2, n. 4, pp. 83-88

⁶ HEATH, F., [et. al.] «ARL Index and other validity correlates of LibQUAL+™ scores». *Portal: Libraries and the Academy*. 2002, v. 2, n° 1, pp. 27-42.

⁷ COOK, C.; HEATH, F.; THOMPSON, B. «Score norms for improving library service quality: a LibQUAL+™ study». *Portal: Libraries and the Academy*. 2002, v. 2, n° 1, pp. 13-26.

⁸ THOMPSON, B.; COOK, C.; THOMPSON, R.L. «Reliability and structure of LibQUAL+™ Scores: measuring perceived library serviced quality». *Portal: Libraries and the Academy*. 2002, v. 1, n° 1, pp. 3-12.

⁹ THOMPSON, B.; COOK, C.; HEATH, F. «How Many dimensions does it take to measure users' perceptions of libraries?: a LibQUAL+ study». *Portal: Libraries and the Academy*. 2001, v. 1, n° 2, pp. 129-138.

Wei, Thompson y Cook [2005]¹⁰ presentan un estudio de valoración de la adecuación de las encuestas y resultados de LibQUAL al inglés británico. Así, entre otras cuestiones se planteaba cómo resultaba la escala de resultados de medición de la percepción de la calidad del servicio bibliotecario a través de la versión del cuestionario en inglés americano, en lugar de inglés británico. Para el desarrollo de esta segunda cuestión se aplicó una reciente teoría de medición denominada ITM (Item Response Theory). El resultado fue que los encuestados a través del modelo en inglés americano resultaron menos críticos con la evaluación de la calidad del servicio de la biblioteca. Además, los puntos de vista sobre la calidad del servicio bibliotecario expuesto por los estudiantes y profesores fueron bastantes similares.

De nuevo Cook, Heath y Thompson, [2003]¹¹ proponen como forma de interpretación de los datos que arroja la aplicación del modelo LibQUAL unas denominadas «Zonas de tolerancia», que pueden ser definidas como la distancia existente entre los niveles de calidad del servicio mínimamente aceptables y los deseados.

Por fin, Roszkowski, Baky y Jones [2005]¹² plantean que los resultados sobre calidad percibida son más útiles para predecir la satisfacción del usuario que el indicador normalmente usado por ARL: el diferencial entre la puntuación otorgada y la puntuación deseada para el servicio.

- El tercer grupo de trabajo versa sobre aplicaciones prácticas de LibQUAL+ en Bibliotecas.

Tal es el caso de la experiencia llevada a cabo en el CRAI de la Universidad de Barcelona, presentada como comunicación en las IX Jornadas españolas de Documentación [2005]¹³; el artículo de Kemp [2001]¹⁴, especialmente centrado en su uso para la gestión de la colección, o los de Knapp [2004]¹⁵ y Heinrichs, Sharkey y Lim [2005]¹⁶, entre otros muchos.

¹⁰ WEI, Y.; THOMPSON, B.; COOK, C. «Scaling users' perceptions of library service quality using item response theory: a LibQUAL + TM study». *Portal: Libraries and the Academy*. 2005, v. 5, n.º 1, pp. 93-104.

¹¹ COOK, C.; HEATH, F.; THOMPSON, B.; «'Zones of Tolerance' in Perceptions of library service quality: a LibQUAL+TM study». *Portal: Libraries and the Academy*. 2003, v. 3, n.º 1, pp. 113-123.

¹² ROSZKOWSKI, M. J.; BAKY, J. S.; JONES, D. B. «So which score on the LibQual+™ tells me if library users are satisfied?». *Library & information science research*, 2005, v. 27, n. 3, pp. 424-439.

¹³ FERRER TORRENS, A.; REY MARTÍN, C. «Aplicación del LibQUAL+ en el CRAI de la Universitat de Barcelona». *Infogestión. 9ª Jornadas Españolas de Documentación, Madrid, 14 y 15 de abril de 2005...* [Madrid]: Fesabid, 2005, pp. 109-120.

¹⁴ KEMP, Jan H. «Using the LibQUAL+ Survey to Assess User Perceptions of Collections and Service Quality». *Collection Management*. 2001, v. 26, n. 4, pp. 1-14.

¹⁵ KNAPP, A. E. «We asked them what they thought, now what do we do? The use of LibQUAL+(TM) data to redesign public services at the University of Pittsburgh». *Journal of Library Administration*. 2004, v. 40, n. 3/4, pp. 157-172.

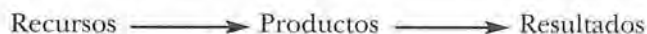
¹⁶ HEINRICH, J.; SHARKEY, T.; LIM, J.-S. (2005) «Relative influence of the LibQual+ dimensions on satisfaction: a subgroup analysis» *College & Research Libraries*. 2005, v. 66, n. 3, pp. 248-265.

CALIDAD Y BIBLIOTECAS

Las bibliotecas universitarias, desde hace décadas, han formado parte de programas de evaluación y mejora, e incluso últimamente, de acreditación y certificación a través de los procesos de gestión de calidad. De esta forma, observamos como el centro de atención de las bibliotecas ha evolucionado de manera que es posible señalar tres grandes etapas¹⁷ en la evaluación bibliotecaria:

- 1.^a etapa: surge en la década de los años sesenta y se basa en la evaluación de los *inputs* o recursos debido al enfoque cuantitativo que se asignaba a la calidad.
- 2.^a etapa: se da en la década de los noventa, básicamente con la medición cualitativa, por medio de indicadores, de los *outputs* o acciones conseguidas.
- 3.^a etapa: consiste en el análisis de los *outcomes* o resultados evaluables cualitativamente a través de la satisfacción del usuario, así como en la medición del *impacto* y el *beneficio* que la biblioteca tiene en el entorno de la institución a la que pertenece. De esta forma, los efectos que produce la biblioteca en los miembros y unidades de la institución de la que depende están cobrando cada día una mayor importancia, tal y como refleja el trabajo de Lindauer¹⁸.

FIGURA 1:
Evolución en las unidades objeto de evaluación



El objetivo a largo plazo de la biblioteca es producir unos determinados resultados en la comunidad a la que sirve. Para ello, la Biblioteca procesa unos recursos con el fin de generar productos que son los servicios de información que proporciona. Estos servicios deben provocar unos resultados o impacto en

¹⁷ ANGLADA, L. *Informe final del coordinador del programa Certificado de Calidad de los servicios de biblioteca universitarios*. [en línea] Edición 2004. 16 de marzo de 2005. <http://www.aneca.es/modal_eval/docs/certif_biblio_informelluis_290805.pdf> [consulta: 3 dic 2005]

¹⁸ LINDAUER, Bonnie G. «Defining and measuring the library's impact on campuswide outcomes», en *Collage & Research Libraries*, 1998, v. 59, n.º 6, pp. 546-570. Trad. al castellano por: PASADAS UREÑA, C. «Definición y medida del impacto de las bibliotecas universitarias sobre los resultados globales de la institución». *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*. 2000, junio, n.º 59.

el conjunto de usuarios a los que están dirigidos. Así, la evaluación bibliotecaria se ha ido centrando, a lo largo del tiempo, en cada uno de estos tres estadios. No obstante, la finalidad de todo este progreso ha sido y continúa siendo único, pues busca utilizar la evaluación como un instrumento de gestión interna que permita diagnosticar los puntos débiles del servicio y aplicar las pertinentes acciones correctivas¹⁹. Tal y como explica Lancaster, la evaluación de un servicio de información es un ejercicio estéril si no se lleva a cabo con el objetivo específico de identificar los medios para mejorar su rendimiento²⁰.

Como se puede ver, se ha producido un proceso de evolución, influenciado por el entorno empresarial, en el que la medición de la calidad, entendida como adecuación a estándares; y la medición del rendimiento, a través de indicadores; ha terminado derivando hacia la mejora y adaptación a las necesidades y expectativas de los usuarios. Por este motivo, las bibliotecas que quieran posicionarse en un primer nivel y ser competitivas, deberán cuidar los atributos cualitativos del servicio que ofrecen como rasgo continuo de identificación y valoración por parte de los usuarios. Es decir, las bibliotecas deben fijarse en la percepción que sus usuarios tienen sobre los servicios que éstas ofrecen.

Utilizando una idea conocida y frecuentemente repetida, en estos momentos las bibliotecas universitarias se encuentran inmersas en un periodo de cambio y adaptación a la Sociedad de la Información y al Espacio Europeo de Educación Superior que les exige cambiar su funcionamiento para adecuarse, preferentemente, a las necesidades del usuario. Actualmente, los productos y servicios bibliotecarios no sólo tienen que ser aptos, sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los usuarios han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los usuarios desde el principio, cuando se demanda un servicio, hasta el final, cuando se suministra. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como Calidad del Servicio²¹.

Para ello, y recurriendo al tópico, las bibliotecas han introducido desde hace unos años técnicas de gestión más propias de otro tipo de instituciones públicas o de empresas de servicios, como la planificación estratégica, la planificación por objetivos y las técnicas de gestión de la calidad total. Tal y como señala Rey Martín²², «todas ellas persiguen la optimización de los recursos para prestar un servicio de calidad que proporcione la máxima satisfacción al usuario de los servicios».

¹⁹ REY MARTÍN, C.; RODRIGUEZ PARADA, C. «Reflexions sobre la mesura de la qualitat en la biblioteca». *Item*. 2002, n° 32, p. 58.

²⁰ LANCASTER, F. W. *Evaluación de la biblioteca*. Madrid: ANABAD, 1996, p. 25.

²¹ RUIZ-OLALLA, C. «Gestión de calidad del servicio», [En línea] *5campus.com, Control de Gestión*, 2001, <<http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>> [consulta: 3 dic 2005].

²² REY MARTÍN, C. «La aplicación de los estudios de satisfacción de usuarios en la biblioteca universitaria: el caso de las universidades catalanas». *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*. [en línea] 1999, diciembre, n° 3, <<http://www.ub.es/biblio/bid/03rey2.htm>> [consulta: 22 dic 2005].

En resumen, en las bibliotecas la evaluación de recursos, productos, servicios y los estudios de satisfacción de los usuarios deben constituir la base para realizar la toma de decisiones con mayor rigor y la clave para determinar los objetivos de la planificación.

DIMENSIONES DE LA CALIDAD

La calidad, tradicionalmente, ha sido entendida como el conjunto de características de un recurso o servicio que influyen en la capacidad de la biblioteca para satisfacer las demandas y necesidades de sus usuarios, así como para cumplir las expectativas de los mismos. No obstante, existe una nueva concepción o dimensión del clásico concepto, es la denominada *Calidad del Servicio* o conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompañan a la prestación principal, indistintamente de que sea un producto o un servicio²³.

En la prestación de cualquier servicio entran en juego nuevos valores del tipo de *cómo se desarrolla* y *cómo se recibe*, y no tanto el *qué se recibe*. De esta forma, dentro de la calidad del servicio se puede distinguir dos ámbitos:

- *Calidad Técnica*: el usuario valora en la transacción el resultado cuantitativo o técnico del proceso, es decir, qué es lo que recibe.
- *Calidad Funcional*: la opinión del usuario sobre la excelencia del producto o servicio recibido.

Así, la calidad ha sido descrita como una forma de actitud relacionada con la satisfacción del usuario con lo que recibe (percepción material) y cómo lo recibe (percepción intangible) una vez que ha finalizado la transacción y tras cotejar los resultados con sus expectativas.

LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO

Como se está explicando a lo largo del artículo, la satisfacción del usuario se convierte en el objetivo máximo en los sistemas de Gestión de la Calidad Total; y la medición de la misma, en la finalidad de algunos de los más recientes sistemas de evaluación de la biblioteca, como es el caso del propio LibQUAL+. Eso sí, debemos recordar que se pueden rastrear iniciativas en este sentido, normalmente con un limitado éxito, desde que el concepto de satisfacción de usuarios se puso de moda en los años ochenta.²⁴ En esta línea, la

²³ RUIZ-OLALLA, C. *Op. cit.*

²⁴ Una completa revisión de estas iniciativas hasta el 2000 se puede encontrar en REY MARTÍN, C. «La satisfacción de usuarios: un concepto en alza». *Anales de Documentación*, 2000, n. 3, pp. 147-152.

American Standard Quality Association llega a definir la calidad como «la aptitud de un producto o servicio para satisfacer las necesidades del cliente»²⁵, diferenciándose para García-Morales la medición de la calidad de la simple evaluación en que en la segunda «el indicador o medida a establecer debe estar basado en un índice de satisfacción del usuario con respecto al servicio prestado»²⁶.

También podemos ver que para EFQM la variable de mayor peso, con un 20% del total, es la satisfacción de usuarios, a pesar de las dificultades que, como decimos, presenta su estudio²⁷. Consecuentemente, esto ha implicado que en los modelos españoles de autoevaluación se de importancia específica a la satisfacción de usuarios. Asimismo, el primer indicador de rendimiento bibliotecario recogido por ISO 11620 / UNE 50-137 recoge, precisamente, la opinión y satisfacción del usuario mediante encuestas sobre el horario, instalaciones, etc.

Siguiendo a Carina Rey²⁸, el concepto de satisfacción de usuarios varía ligeramente de un autor a otro, aunque en general se trate de que una biblioteca no sólo proporcione un servicio de calidad, si no que éste sea percibido como tal por sus usuarios, siendo necesario para ello que este usuario consiga los objetivos de información o de servicio que tenía predeterminados de forma eficaz y eficiente. De esta forma, la autora define el concepto como «La percepción del usuario de haber utilizado correctamente su tiempo, habiendo recibido respecto a sus propias expectativas, en un determinado contexto ambiental, la mejor prestación posible de servicio».

A pesar de esta relevancia dada al concepto, debemos pensar que la satisfacción del usuario no es más que una valoración subjetiva, o más bien el conjunto de una serie de opiniones individuales recogidas por medio de unas herramientas demoscópicas. Esta subjetividad es su mayor debilidad, frente a los indicadores objetivos de rendimiento, así como la causa de las dificultades de su evaluación. Igualmente, la satisfacción del usuario va a estar siempre en relación con sus expectativas, por lo que un mismo servicio puede ser percibido como satisfactorio o insatisfactorio, según a la persona a la que se pregunte.

BREVE PANORÁMICA DE LAS INICIATIVAS ACTUALES DE EVALUACIÓN DE BIBLIOTECAS

Como hemos indicado, la difusión de la filosofía de calidad en el entorno bibliotecario y la gestión de calidad total (TQM) han producido un interés

²⁵ Citado por García-Morales Huidobro en GARCÍA-MORALES, E. «Aportaciones de la gestión de calidad a bibliotecas y servicios de documentación». *Revista española de documentación científica*. 1995, v. 18, n. 1, p. 10.

²⁶ GARCÍA-MORALES, E. *Ibidem*. P. [4].

²⁷ PINTO, M. «Criterios de calidad total en la biblioteca según el modelo europeo». *¿Biblioteca real frente a biblioteca virtual? X Jornadas Bibliotecarias de Andalucía, Jerez de la Frontera, 28 al 30 de mayo, 1998*, ISBN 84-920914-2-8, pp. 122-123.

²⁸ REY MARTÍN, C. «La satisfacción de usuarios : un concepto en alza». *Anales de Documentación*. 2000, n. 3, pp. 139-142.

por obtener la máxima satisfacción del usuario y el desarrollo de diversas técnicas para conseguirla²⁹. De este modo, han proliferado distintas iniciativas y proyectos de evaluación de servicios y recursos bibliotecarios. Por ello, resulta interesante realizar un breve repaso de aquellas que resultan más representativas, adaptando para ello la revisión realizada por Luiza B. Melo³⁰:

- *LibECON*³¹: base de datos estadística, continuamente actualizada, sobre las estadísticas de actividades de bibliotecas de treinta y siete países de Europa, América, Asia y Australia. Los datos se obtienen de acuerdo a los estándares internacionales: ISO 2789 (Estadísticas Internacionales para Bibliotecas) e ISO 11620 (Indicadores de Rendimiento para Bibliotecas) que permiten comparar las bibliotecas y señalar que elementos marcan la diferencia entre unas bibliotecas y otras.
- *Benchmarking*: que, como se sabe, es la comparación de procedimientos y técnicas de trabajo de una biblioteca con los de otra semejante. No es un sistema aplicable a la evaluación de cualquier ámbito, pero sí resulta muy útil en el análisis de los procesos³². Por ejemplo, si varias bibliotecas universitarias, similares en el tamaño de sus colecciones, número y tipología de usuarios, oferta de servicios, etc. se comparan en la gestión de determinados procesos, conseguirán un conjunto de mejoras aplicables y adaptables en cada unas de las bibliotecas analizadas sin necesidad de evaluar la satisfacción directa del usuario. La estrategia consiste en analizar y mejorar los procesos para ofrecer una mejor prestación de servicios. Este argumento está relacionado con el proyecto de «Desarrollo de nuevos instrumentos de medición de calidad de las bibliotecas universitarias españolas»³³.
- *EQUINOX-Library Performance Measurement and Quality Management System*³⁴: proyecto llevado a cabo por el Centre for Research in Library and

²⁹ REY MARTÍN, C. «La aplicación de los estudios de satisfacción de usuarios en la biblioteca universitaria: el caso de las universidades catalanas». *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*. [en línea] 1999, diciembre, n° 3. <<http://www.ub.es/biblio/bid/03rey2.htm>> [consulta: 22 dic 2005].

³⁰ MELO, Luiza Baptista. «Estatísticas e avaliação da qualidade e do desempenho em bibliotecas e serviços de informação: investigações recentes y novos projectos». En *8º Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, Estoril* [en línea] <<http://sapp.telepac.pt/apbad/congresso8/com20.pdf>> [Consulta 5 dic 2005]. Localización alternativa: *E-LIS: E-prints in Library and Information Science* <<http://eprints.rclis.org/archive/00004146/>>.

³¹ *LibECON* <<http://www.libecon.org/>> [en línea] [consulta: 22 dic 2005].

³² FOOT, J. *How to do benchmarking: a practitioners guide*. London: Inter-authorities Group, 1998.

³³ UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MADRID. BIBLIOTECA. *Desarrollo de nuevos instrumentos de medición de calidad de las bibliotecas universitarias españolas*. Madrid: UAM, 2004.

³⁴ *EQUINOX-Library Performance Measurement and Quality Management System* <<http://equinox.dcu.ie/reports/pilist.html>> [en línea] [consulta: 22 dic 2005].

Information Managment (CERLIM) de la Manchester Metropolitan University en colaboración con seis países europeos³⁵. Tiene como finalidad promover, a nivel internacional, el desarrollo de una metodología de evaluación de las actividades y la oferta de productos y servicios en el entorno electrónico. Se han establecido catorce indicadores, que complementan la norma ISO 11620, de evaluación del desempeño de servicios de las bibliotecas:

- Porcentaje de población que utiliza los servicios electrónicos de información.
- Número de sesiones de cada servicio electrónico de información por miembro de la población a atender.
- Número de sesiones remotas de los servicios electrónicos de información por miembro de la población a atender.
- Número de documentos que se consultan por sesión en cada servicio electrónico ofrecido por biblioteca.
- Coste por sesión para cada servicio electrónico de biblioteca.
- Coste por documento consultado por cada servicio electrónico de biblioteca.
- Porcentaje de búsquedas realizadas electrónicamente.
- Media de uso de los terminales informáticos de la biblioteca.
- Número de horas disponibles de los terminales de la biblioteca por usuario.
- Porcentaje de sesiones fallidas por sesiones intentadas.
- Porcentaje del total del presupuesto de adquisiciones dedicado a servicios electrónicos de información.
- Relación de usuarios que han participado en las sesiones de formación sobre servicios electrónicos de información en relación al total de usuarios potenciales.
- Personal de biblioteca dedicado o envuelto en la gestión y adquisición de servicios electrónicos.
- Satisfacción del usuario en relación a los servicios electrónicos de la Biblioteca.

³⁵ Se puede ampliar la información con el artículo: BROPHY, P. [et al.] *Performance indicators for electronic library services* [en línea]. Manchester: EQUINOX. Library Performance Measurement and Quality Management System, 2000, < <http://equinox.dcu.ie/reports/pilist.html> > [consulta: 23 feb 2006].

- *ICOLC-Guidelines for Statistical Measures of Usage of Web-Based Information Resources*³⁶: se trata de una guía de evaluación de las fuentes de información electrónicas. Presenta los requisitos que los miembros de ICOLC (Internacional Coalition of Library Consortia)³⁷ consideran básicos para una evaluación de este tipo de recursos:
- Número de sesiones, número de búsquedas, número de selecciones por menú y número de documentos consultados a texto completo.
 - Forma de acceso, confidencialidad, etc.
 - Recomendaciones para los formatos de presentación de resultados.
- *ARL E-Metrics Project*: proyecto realizado por la ARL en el bienio 2000/2001 que tiene como objetivo desarrollar técnicas de medición para describir los servicios y fuentes electrónicas de información en red en las bibliotecas. Presenta un plan implantado en dieciséis centros bibliotecarios, a partir del cual se han establecido una serie de indicadores de estos servicios electrónicos en red. El estudio recomienda la generación de estadísticas que muestren información sobre los siguientes extremos:
- Accesibilidad del servidor de recursos: número de publicaciones periódicas a texto completo; número de obras de referencia; número de libros electrónicos.
 - Uso de recursos y servicios electrónicos: número de consultas de referencia electrónica, número de conexiones a bases de datos, número de búsquedas en bases de datos.
 - Número de elementos buscados en bases de datos y número de visitas a la web de la biblioteca así como al catálogo de la Biblioteca.
 - Inversiones en recursos electrónicos e infraestructuras informáticas: coste de las publicaciones periódicas a texto completo; coste de obras de referencia electrónica; coste de e-libros electrónicos; gastos en el mantenimiento del sistema de gestión, catálogo, red informática y consorcios; cooperación con otros consorcios.
 - Actividades de la biblioteca digital: dimensión de la colección digital, uso de la colección digital de la biblioteca, coste de formación y gestión de la colección digital.

³⁶ *ICOLC-Guidelines for statistical measures of usage of web-based information resources* [en línea] <<http://www.library.yale.edu/consortia/webstats.html>> [consulta: 23 feb 2006].

³⁷ INTERNATIONAL COALITION OF LIBRARY CONSORTIA. *Guidelines of Web-based information resources*. [en línea]. New Haven, Connecticut: ICOLC, 2002. <<http://www.library.yale.edu/consortia/2001/webstats.htm>> [consulta: 23 feb 2006].

- *COUNTER-Counting Online Usage of Networked Electronic*³⁸: proyecto internacional que, desde 2002, tiene como finalidad la recogida de datos estadísticos de las búsquedas realizadas en las ediciones electrónicas de publicaciones periódicas y bases de datos para ofrecerlos a bibliotecas, editores y distribuidores de recursos electrónicos. Con ello se permite:
- A las bibliotecas, comparar estadísticas de diferentes distribuidores de recursos electrónicos y ofrecer información precisa para la toma de decisiones.
 - A los editores y distribuidores, obtener datos de sus clientes y comparar la utilización de cada producto electrónico.

SERVQUAL, ANTECEDENTE DE LIBQUAL

Este instrumento de evaluación se sustenta sobre la teoría de intervalos en la calidad del servicio, desarrollada para el sector privado dentro de un grupo de investigación de mercados en los ochenta, por Parasuraman, Zeithaml y Berry³⁹. Su investigación condujo al desarrollo de SERVQUAL⁴⁰ (SERVice + QUALity), consistente en un indicador de comparación entre dos componentes: las expectativas del usuario y sus percepciones. Para ello recurre al empleo de un cuestionario con dos segmentos dedicados a cada uno de estos componentes. El primero, dedicado a las expectativas, recoge veintidós cuestiones que pretenden identificar las perspectivas generales de los usuarios sobre un servicio concreto. El segundo, destinado a las apreciaciones, está formado por las mismas veintidós preguntas que en el segmento anterior, pero no referidas a un servicio concreto sino a lo que perciben de la institución que ofrece ese servicio. Con los datos obtenidos de ese cuestionario se calculan las percepciones (Pj) menos las expectativas (Ej) para cada pareja de afirmaciones:

FIGURA 2:

Cálculo de percepciones y expectativa

$$\text{SERVQUAL} = \sum (P_j - E_j)$$

³⁸ *COUNTER-Counting Online Usage of Networked Electronic* [en línea] <<http://www.projectcounter.org/>> [consulta: 23 feb 2006].

³⁹ PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. «A conceptual model of service quality and its implications for future research». *Journal of Marketing*. 1985, Fall, vol. 70, n.º 3, pp. 201-230.

⁴⁰ RUIZ-OLALLA, C. *Op. cit.*

Para cada pregunta, el encuestado tiene que responder sobre sus impresiones acerca de la consecución del servicio bibliotecario de acuerdo con 1. «Niveles mínimos de servicio», 2. «Niveles deseables de servicio», 3. «Consecución percibida en cada uno de ellos»⁴¹. Para cada pregunta, los intervalos se calculan entre expectativas mínimas y percibidas y expectativas deseadas y percibidas. La zona de tolerancia es la diferencia entre las cotas mínimas y las deseables.

De la comparación anterior se pueden extraer tres posibles situaciones:

- Que las expectativas sean mayores que las percepciones: los usuarios obtienen niveles bajos de calidad.
- Que las expectativas sean menores que las percepciones: los usuarios obtienen niveles altos de calidad.
- Que las expectativas igualen a las percepciones: los niveles de calidad son medios.

Según la propuesta de Parasuraman, Zeithaml y Berry⁴², el modelo SERVQUAL emplea una serie de dimensiones para llevar a cabo la evaluación de la calidad del servicio ofrecido por la biblioteca a sus usuarios:

- *Elementos tangibles*: aspecto de instalaciones, mobiliario, equipos, medios de comunicación, apariencia del personal, etc.
- *Fiabilidad*: dominio para llevar a cabo el servicio ofrecido.
- *Aprecio por el servicio bibliotecario*: dimensión que combina diversos aspectos subjetivos como los siguientes:
 - *Capacidad de respuesta*: óptimo acceso a la colección y los recursos, preparación para ofrecer un servicio rápido y pertinente, etc.
 - *Seguridad*: preparación del personal para garantizar un servicio óptimo y transmitir serenidad y control de la situación.
 - *Empatía*: identificación y atención del personal con el usuario.

La biblioteca que aspire a obtener altos niveles en la calidad del servicio que suministra, deberá atender estas dimensiones o atributos asociados a un servicio que perciben los usuarios del mismo. De esta forma, el grado óptimo

⁴¹ COOK, C.; HEATH, F.; THOMPSON, B. «The search for the new measures: the ARL LibQUAL+ Project—A Preliminary Report» *Portal: Libraries and the Academy*. 2001, 1.1, p. 106.

⁴² PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. «SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality». *Journal of Retailing*. Spring 1988, pp. 12-40.

de calidad de la biblioteca es la relación que existe en la comparación de las expectativas del usuario con el rendimiento del servicio.

La aplicación de este protocolo permite obtener datos para el diseño de estrategias de actuación y toma de decisiones y, según los trabajos de Cook y Thompson,⁴³ permite realizar un análisis multifuncional, efectuar comparaciones y establecer un diagnóstico de la situación del servicio.

LIBQUAL

La aplicación práctica a una serie de bibliotecas universitarias de la herramienta SERVQUAL para la evaluación de la satisfacción de usuarios, como decimos, muy popular en el sector privado, demostró que no resultaba plenamente satisfactoria y que necesitaba una adaptación a la realidad de estos centros. Por ello, un equipo de la Texas A&M University⁴⁴, en colaboración con la ARL (Association of Research Libraries) y con la financiación del Departamento de Educación del Gobierno de los Estados Unidos, a través del Fondo para la Mejora de la Educación Superior (FIPSE), desarrollaron un proyecto que adecuaba el protocolo SERVQUAL a las bibliotecas universitarias y de investigación: LibQUAL+.⁴⁵

LibQUAL+ es un sistema de obtención de datos sobre la calidad del servicio percibida por los usuarios, utilizando para ello un sistema automatizado y con recogida de datos por medio de una aplicación web. Proporciona los resultados de la medición de los servicios bibliotecarios desde la perspectiva del usuario en razón de la calidad del servicio recibido⁴⁶.

Probablemente, el aspecto clave de LibQUAL+ sea su aplicación informática, que le permite una gran sencillez técnica: La encuesta de usuarios es distribuida y recogida vía web y correo-e, siendo tratados los datos estadísticos por la aplicación. Una vez realizado el proceso, la ARL realiza el estudio de los resultados obtenidos.

Si se desea aplicar esta encuesta de evaluación, el servicio se contrata con la ARL, permitiéndose una personalización del cuestionario y la recogida de comentarios por parte de los usuarios. Entre las ventajas del modelo, la página web, ya citada, del mismo menciona:

- Los datos institucionales e informes obtenidos permiten evaluar si los servicios de la biblioteca satisfacen las expectativas de los usuarios.

⁴³ COOK, C.; THOMPSON, B. «Reliability and validity of SERVQUAL scores used to evaluate perceptions of library service quality», *Journal of Academic Librarianship*. 2000, v. 26, 248-258.

⁴⁴ Texas A&M University Libraries <<http://library.tamu.edu/portal/index.jsp>>.

⁴⁵ LibQUAL+™ [en línea] <<http://www.LibQUAL.org>> [consulta: 10 dic 2005].

⁴⁶ COOK, C.; COLEMAN, V.; HEATH, F. «Nueva cultura de la evaluación: informe preliminar de la encuesta ARL SERVQUAL». 66th IFLA Council and General Conference, Jerusalem, Israel 13-18 August [en línea] <<http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/028-129s.htm>> [consulta: 4 dic 2005].

- El sistema se ha empleado en más de quinientos centros, lo que nos facilita la comparación o benchmarking con instituciones semejantes.
- La sencillez técnica.

Además, se señalan otras ventajas, como la posible pertenencia a grupos de trabajo específicos, el acceso a una amplia bibliografía sobre experiencias concretas y el intercambio de las mismas.

En esta misma página, se indican como objetivos de LibQUAL:

- Adoptar la cultura de la excelencia en el suministro de servicios bibliotecarios.
- Ayudar a las bibliotecas a conocer las percepciones de los usuarios respecto de la calidad del servicio.
- Reunir e interpretar sistemáticamente la retroalimentación de información por parte de los usuarios.
- Suministrar a las bibliotecas información equivalente de otras instituciones semejantes.
- Identificar buenas prácticas en el servicio bibliotecario.
- Mejorar las habilidades analíticas del personal bibliotecario para interpretar y utilizar los resultados.

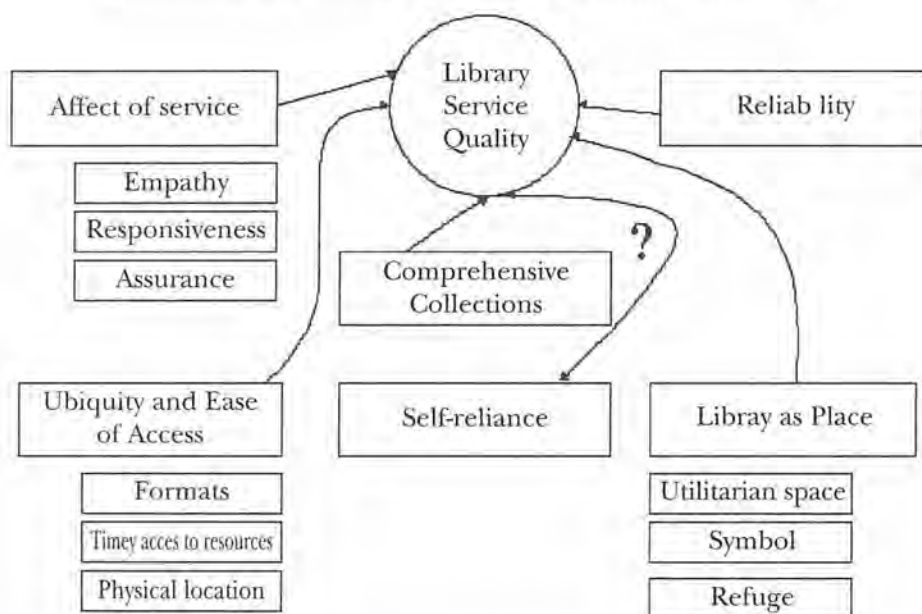
El modelo LibQUAL, al igual que el protocolo SERVQUAL, trabaja con un conjunto de dimensiones⁴⁷ aplicables a los servicios bibliotecarios para medir el grado de satisfacción de los usuarios:

- *Valor del servicio.* Esta primera dimensión es el resultado de la fusión de tres dimensiones establecidas por el modelo SERVQUAL: *empatía* (el cuidado, la identificación y atención individualizada del personal con el usuario); *responsabilidad* (la disponibilidad y buena voluntad para ayudar a los usuarios y ofrecerles un servicio rápido); y *seguridad* (el conocimiento y cortesía del personal así como su habilidad para transmitir confianza y serenidad).
- *Biblioteca como lugar, espacio.* refleja la dimensión de *tangibilidad*, es decir de elementos tangibles (el aspecto de las instalaciones, la adecuación de las mismas para el estudio y trabajo en grupo, el mobiliario, los equipamientos, los medios de comunicación, la apariencia del personal, etc.).

⁴⁷ COOK, C., [et. al.] «LibQUAL+: Service Quality Assessment in Research Libraries». *IFLA Journal*. 2001, vol. 27, n.º 4, pp. 265-266.

- *El acceso a la información*: mide aspectos como la cobertura y alcance de la información, la adecuación de las colecciones, el acceso completo y general a todo tipo de información, en cualquier formato, evitando barreras de espacio y tiempo, etc.
- *Control de personal*: revisión del personal que suministra información general y especializada, comprobación de las formas diseñadas para que los usuarios interactúen con la biblioteca, adaptación de la plantilla para cubrir servicios de información y cambiar de puestos, etc.

FIGURA 3
Dimensiones de la calidad del servicio, según COOK y THOMSON⁴⁸



Al igual que en SERVQUAL, cada una de las respuestas a las cuestiones de LibQUAL contestadas por los usuarios se clasifica en base a una triple escala (rendimiento mínimo, deseable y percibido) relativa a la percepción que tienen los usuarios del servicio ofrecido.

La aplicación de LibQUAL en la medición de la calidad de los servicios bibliotecarios desde el punto de vista de los usuarios conlleva establecer las siguientes fases:

⁴⁸ COOK, C.; THOMPSON, B. «Psychometric Properties of Scores from the Web-based LibQUAL+ Study of Perceptions of Library Service Quality». *ARL Measuring Service Quality Symposium Washington, D.C. October 20-21, 2000* [en línea] <<http://www.arl.org/libqual/events/Oct2000msq/papers/CookThom/cookthom.html>> [consulta: 23 mar 2006].

- Elegir el servicio evaluable y delimitar la unidad o unidades de aplicación.
- Definir la tipología de usuarios a la que se dirige.
- Establecer el medio de realización de la encuesta a través del web, correo electrónico, etc.
- Adaptar localmente el cuestionario base a las necesidades y objetivos previstos así como a las características de la institución.
- Elegir e implementar un software para recoger, gestionar y analizar los datos de la encuesta.

El cuestionario base para la evaluación con LIBQUAL diseñado por la ARL cuenta con veintidós preguntas relacionadas con las dimensiones de la calidad anteriormente expuestas:

1	Employees who instill confidence in users.	El personal inspira confianza a los usuarios.
2	Readiness to respond to users' questions.	Buena disposición para ayudarle.
3	Willingness to help users.	Buena voluntad para ayudar a los usuarios.
4	Dependability in handling users' service problems.	Seriedad en la forma de atender los problemas de los usuarios.
5	Living users individual attention.	Ofrecer atención individualizada a los usuarios.
6	Employees who have the knowledge to answer user questions.	El personal tiene la preparación para responder las preguntas de los usuarios.
7	Employees who are consistently courteous.	El personal es siempre amable, cortés.
8	Employees who deal with users in a caring fashion.	El personal que trata con los usuarios tiene buenos modos.
9	Employees who understand the needs of their users.	Los empleados entienden las necesidades de los usuarios.
10	Quiet space for individual activities.	Espacio tranquilo para las actividades individuales.
11	A comfortable and inviting location.	Instalaciones confortables y acogedoras.
12	Library space that inspires study and learning.	El espacio de la biblioteca invita al estudio y el aprendizaje.
13	Community space for group learning and group study.	Espacio comunitario para aprendizaje y estudio de grupos.
14	A getaway for study, learning or research.	Posibilidad de estudiar, aprender o investigar.
15	Print and / or electronic journal collections I require for my work.	Colecciones de revistas impresas y/o electrónicas que necesito para mi trabajo.
16	The printed library materials I need for my work.	Materiales impresos en la biblioteca que necesito para mi trabajo.
17	The electronic information resources I need.	Recursos de información electrónica que necesito para mi trabajo.
18	Easy-to use access tools that allow me to find things on my own.	Herramientas de fácil uso y acceso que permitan encontrar información por mi mismo.
19	A library web site enabling me to locate information on my own.	La web de la biblioteca me permite encontrar información por mi mismo.
20	Modern equipment that lets me easily access hended information.	Equipos modernos que me permiten acceder fácilmente a la información que requiero.
21	Making information easily accessible for independent use.	Información fácilmente accesible para un uso autónomo.
22	Electronic resources accesible from home or office.	Recursos electrónicos accesibles desde casa o la oficina.

A pesar de ser un ambicioso programa, no ha sido excesivamente aplicado todavía en España. Únicamente la Biblioteca de la Universidad de Barcelona⁴⁹

⁴⁹ Biblioteca de la Universidad de Barcelona. [en línea] <<http://www.bib.ub.es/bub/bub.htm>>.

ha adaptado este sistema como elemento de planificación y diseño de su propio CRAI (Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación).

LIMITACIONES DE LIBQUAL+

Aunque LibQUAL+ cuenta ya con un notable éxito, y se puede afirmar que es la herramienta más elaborada para la evaluación de los servicios a través del estudio de la satisfacción de usuarios, no está exento de limitaciones.

De esta forma y en principio, estamos de acuerdo con Nitecki⁵⁰ cuando afirma que «una medición de la calidad de la biblioteca basada solamente en las colecciones se ha convertido en obsoleta»; así como con la apreciación de Hernon⁵¹ acerca de que las bibliotecas deben ser evaluadas en función de los servicios que prestan y no de las dimensiones de las colecciones. Es decir, se evalúa lo que hace la biblioteca y no lo que tiene. Sin embargo, no debemos olvidar que unos servicios de calidad deben incluir la oferta de una información pertinente y adecuada a las necesidades del usuario, por lo que se debe contar con una completa colección de recursos bibliográficos y digitales, sobre cualquier soporte, así como con las herramientas necesarias para asegurar el acceso a las mismas.

En esta línea, LibQUAL+ valora aspectos de la colección en relación a sus usuarios: si tiene los materiales que necesitan para su trabajo, si estos tiene una adecuada accesibilidad, etc. No obstante, esta impresión subjetiva no siempre coincide con lo que la biblioteca debe tener para atender a la totalidad de las necesidades de sus usuarios y, por qué no decirlo, a cuestiones de 'prestigio' de la institución. Por ello, los indicadores objetivos sobre el desarrollo, crecimiento y tamaño de las colecciones son, en ciertos aspectos, aún válidos. Y junto a estos indicadores, también son útiles el resto de los «indicadores REBIUN» para establecer comparaciones con instituciones de similar desarrollo y origen. Es por ello que la medición a través de indicadores numéricos y de rendimiento puede ser realmente útil además de la evaluación de la satisfacción obtenida por el usuario.

Partiendo de la base de que la medición de la satisfacción del usuario es un método válido, interesante y útil, sin embargo, no debemos centrarnos únicamente en este sistema ya que no sólo es eficaz la satisfacción inmediata del usuario, lograda al suministrarle un producto o servicio terminado, sino que también es importante el proceso de enseñar al usuario a conseguir ese producto por sí mismo. Con este argumento recordamos la conocida analogía de

⁵⁰ NITECKI, D. A. «Changing the concept and measure of service quality in Academic Libraries». *The Journal of Academic Librarianship*. 1996, v. 22, n. 3, p. 181.

⁵¹ HERNON, P.; ALTMAN, E. *Assesing service quality: satisfying the expectations of library customer*. Chicago: American Library Association, 1998.

«no dar un pez sino enseñar a pescar»⁵². La biblioteca debe adquirir un compromiso en la organización del conocimiento, en la oferta de recursos, de facilidades y elementos de soporte para el aprendizaje autónomo y el desarrollo de habilidades informacionales de sus usuarios, para que puedan cubrir por sí mismos sus necesidades.

Por otra parte, una de las mayores potencialidades de LibQUAL+, como es la posibilidad de comparar resultados, no es de especial utilidad en nuestro caso, puesto que aún no existen suficientes bibliotecas universitarias de nuestro entorno y, por tanto, con resultados asimilables, entre las más de quinientas instituciones que ya han adoptado este protocolo. Igualmente, la adaptación de las encuestas y protocolos al entorno español puede provocar algunas dificultades⁵³, entre las que se encuentra la necesidad de traducir toda la documentación y encuestas, si deseamos que los resultados sean comparables, recordando que incluso entre el inglés americano y el británico se han presentado ciertas dificultades⁵⁴.

Por fin, no debemos olvidar que el modelo LibQUAL es un desarrollo de la Association of Research Libraries (ARL), por lo que su adopción supone unos costes añadidos, al tener que suscribirse a la ARL para tener acceso al programa y documentación.

CONCLUSIONES

Como ya hemos señalado, la literatura profesional presenta métodos y proyectos de evaluación a nivel cualitativo bien a través de indicadores de rendimiento (metodología sobradamente desarrollada en España), bien a través de sistemas de medición de la satisfacción del usuario. Tras analizar el modelo de LibQUAL+, menos implantado en España, pensamos que ninguna de las dos opciones anteriores es completa por sí misma sino que lo más efectivo sería combinar ambas metodologías y analizar los resultados obtenidos a través de ambas.

La biblioteca deberá escoger cuál es la modalidad de evaluación que va a aplicar en su centro, dependiendo de las necesidades que tenga de obtener determinada información. En los últimos años se está imponiendo la corriente de análisis de resultados y satisfacción del cliente. Ello se debe a que, evaluando los resultados, se puede llegar a obtener una noción real de lo producido de acuerdo a las inversiones⁵⁵.

⁵² Idea expuesta en la comunicación presentada por PASADAS UREÑA, C. «Calidad y certificación de bibliotecas universitarias. Perspectiva internacional» Jornadas de Biblioteca y gestión de la calidad (1º. 2005. Murcia). *Los procesos de certificación en las bibliotecas universitarias*. Universidad de Murcia, 20 de diciembre de 2005.

⁵³ Sobre esto, podemos ver la experiencia canadiense / francófona (KYRILLIDOU, M. [Et al.] *Op. cit.*) o la referida de la Universidad de Barcelona.

⁵⁴ WEI, Y.; THOMPSON, B; COOK, C. *Op. cit.*

⁵⁵ MELO, L. B. *Op. cit.*

Sería deseable que se impulsara, normalmente a través de REBIUN, una iniciativa conjunta de las bibliotecas universitarias españolas para el desarrollo de un proyecto de evaluación cualitativa de los servicios a través del análisis de la percepción que los usuarios tienen de la biblioteca. Para ello, sería más sencillo adaptar el modelo LibQUAL+, sin desestimar la posibilidad de desarrollar un modelo propio. Esto requeriría la participación activa de todas las bibliotecas universitarias en la unificación del cuestionario y en la recogida y análisis de los datos, pero incrementaría de manera muy apreciable nuestras posibilidades de benchmarking, además de permitirnos obtener unos resultados menos vinculados al tamaño y origen de la universidad que las actuales estadísticas de REBIUN.

BIBLIOGRAFÍA:

- ANGLADA, L. *Informe final del coordinador del programa Certificado de Calidad de los servicios de biblioteca universitarios*. [en línea] Edición 2004. 16 de marzo de 2005. <http://www.aneca.es/modal_eval/docs/certif_biblio_informelluis_290805.pdf> [consulta: 3 dic 2005]
- BROPHY, P. [et al.] *Performance indicators for electronic library services* [en línea]. Manchester: EQUINOX. Library Performance Measurement and Quality Management System, 2000. <<http://equinox.dcu.ie/reports/pilist.html>> [consulta: 23 feb 2006]
- COOK, C., [et. al.] «LibQUAL+: Service Quality Assessment in Research Libraries». *IFLA Journal*. 2001, vol. 27, n° 4, p. 264-271.
- COOK, C., COLEMAN, V., HEATH, F. «SERVQUAL: a client-based to approach to developing performance indicators» in Departament of Information and Library Management, en Proceedings of the 3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services 27-31 August 1999, Newcastle upon Tyne: Information North, 2000, p. 211-218.
- COOK, C.; COLEMAN, V.; HEATH, F. «Nueva cultura de la evaluación: informe preliminar de la encuesta ARL SERVQUAL». 66th *IFLA Council and General Conference, Jerusalem, Israel 13-18 August* [en línea] <<http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/028-129s.htm>> [consulta: 4 dic 2005]
- COOK, C.; HEALTH, F.; THOMPSON, B.; «'Zones of Tolerance' in Perceptions of library service quality: a LibQUAL+TM study». *Portal: Libraries and the Academy*. 2003, v. 3, n° 1, p. 113-123.
- COOK, C.; HEALTH, F.; THOMPSON, B. «Score norms for improving library service quality: a LibQUAL+TM study». *Portal: Libraries and the Academy*. 2002, v. 2, n° 1, p. 13-26.
- COOK, C.; HEALTH, F.; THOMPSON, B. «The search for the new measures: the ARL LibQUAL+ Project—A Preliminary Report». *Portal: Libraries and the Academy*. 2001, 1.1, p. 103-112.
- COOK, C.; THOMPSON, B. «Psychometric Properties of Scores from the Web-based LibQUAL+ Study of Perceptions of Library Service Quality». *ARL Measuring Service Quality Symposium Washington, D.C. October 20-21, 2000* [en línea] <<http://www.arl.org/libqual/events/Oct2000msq/papers/CookThom/cookthom.html>> [consulta: 23 mar 2006]

- COOK, C.; THOMPSON, B. «Reliability and validity of SERVQUAL scores used to evaluate perceptions of library service quality». *Journal of Academic Librarianship*. 2000, v. 26, 248-258.
- COUNTER-Counting Online Usage of Networked Electronic [en línea] <<http://www.project-counter.org/>> [consulta: 23 feb 2006]
- DRYDEN, J. «Do we care what users want?: evaluating user satisfaction and the LibQual+ Experience». *Journal of Archival Organization*. 2004, vol. 2, n.4, p83-88
- EQUINOX-Library Performance Measurement and Quality Management System <<http://equinox.dcu.ie/reports/pilist.html>> [en línea] [consulta: 22 dic 2005].
- FERRER TORRENS, A; REY MARTIN, C. «Aplicación del LibQUAL+ en el CRAI de la Universitat de Barcelona». *Infogestión. 9ª Jornadas Españolas de Documentación, Madrid, 14 y 15 de abril de 2005...* [Madrid]: Fesabid, 2005, pp. 109-120.
- FOOT, J. *How to do benchmarking: a practitioners guide*. London: Inter-authorities Group, 1998.
- HEATH, F., [et. al.] «ARL Index and other validity correlates of LibQUAL+™ scores». *Portal: Libraries and the Academy*. 2002, v. 2, n° 1, pp. 27-42.
- HEINRICH, J.; SHARKEY, T.; LIM, J.-S. (2005) «Relative influence of the LibQual+ dimensions on satisfaction: a subgroup analysis» *College & Research Libraries*. 2005, v. 66, n. 3, pp. 248-265.
- HERNON, P.; ALTMAN, E. *Assesing service quality: satisfying the expectations of library customer*. Chicago: American Library Association, 1998.
- ICOLC-Guidelines for statistical measures of usage of web-based information resources [en línea] <<http://www.library.yale.edu/consortia/webstats.html>> [consulta: 23 feb 2006]
- INTERNATIONAL COALITION OF LIBRARY CONSORTIA. *Guidelines of Web-based information resources* [en línea]. New Haven, Connecticut: ICOLC, 2002. <<http://www.library.yale.edu/consortia/2001webstats.htm>> [consulta: 23 feb 2006]
- KEMP, Jan H. «Using the LibQUAL+ Survey to Assess User Perceptions of Collections and Service Quality». *Collection Management*. 2001, v. 26, n. 4, pp. 1-14.
- KNAPP, A.E. «We asked them what they thought, now what do we do? The use of LibQUAL+(TM) data to redesign public services at the University of Pittsburgh». *Journal of Library Administration*. 2004, v.40, n.3/4, pp. 157-172.
- KYRILLIDOU, M. [Et al.] «La mise en œuvre interculturelle de LibQUAL+MC : le cas du français» *Bulletin des Bibliothèques de France*. [En línea] 2005, t. 50, n° 5, pp. 48-55 <<http://bbf.enssib.fr/sdx/BBF/frontoffice/2005/05/document.xsp?id=bbf-2005-05-0048-002/2005/05/fam-apropos/apropos&statutMaitre=non&statutFils=non>>
- LANCASTER, F. W. *Evaluación de la biblioteca*. Madrid: ANABAD, 1996.
- LibECON [en línea] <<http://www.libecon.org/>> [consulta: 22 dic 2005].
- LibQUAL+™ [en línea] <<http://www.LibQUAL.org>> [consulta: 10 dic 2005].
- LibQUAL+ Bibliography [en línea] <<http://www.libqual.org/documents/admin/LibQUALBibliography3.1.pdf>> [consulta: 23 mar 2006]
- LINDAUER, Bonnie G. «Defining and measuring the library's impact on campuswide outcomes», en *College & Research Libraries*, 1998, v. 59, n° 6, pp. 546-570. Trad. al castellano por: PASADAS UREÑA, C. «Definición y medida del impacto de las bibliotecas universitarias sobre los resultados globales de la institución». *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 2000, junio, n° 59.
- MELO, Luiza Baptista. «Estatísticas e avaliação da qualidade e do desempenho em bibliotecas e serviços de informação : investigações recentes y novos projectos». En 8º Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, Estoril [en línea]

- <<http://sapp.telepac.pt/apbad/congresso8/com20.pdf>> [Consulta 5 dic 2005].
Localización alternativa: *E-LIS : E-prints in Library and Information Science*
<<http://eprints.rclis.org/archive/00004146/>>
- NITECKI, Danuta. A. «Changing the concept and measure of service quality in Academia Libraries». *The Journal of Academic Librarianship*. 1996, v. 22, n. 3, pp. 181-190
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L.L. «SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality». *Journal of Retailing*. Spring 1988, pp. 12-40.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L.L. «A conceptual model of service quality and its implications for future research». *Journal of Marketing*. 1985, Fall, vol. 70, n.º 3, pp. 201-230.
- REY MARTIN, C. «La aplicación de los estudios de satisfacción de usuarios en la biblioteca universitaria: el caso de las universidades catalanas». *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*. [en línea] 1999, diciembre, n.º 3, <<http://www.ub.es/biblio/bid/03rey2.htm>> [consulta: 22 dic 2005].
- REY MARTIN, C.; RODRIGUEZ PARADA, C. «Reflexions sobre la mesura de la qualitat en la biblioteca». *Item*. 2002, n.º 32, p. 58.
- REY MARTÍN, C. «La satisfacción de usuarios : un concepto en alza». *Anales de Documentación*. 2000, n. 3, pp. 139-153
- ROSZKOWSKI, M. J.; BAKY, J. S.; JONES, D. B. «So which score on the LibQual+™ tells me if library users are satisfied?». *Library & information science research*. 2005, vol. 27, n. 3, pp. 424-439.
- RUIZ-OLALLA, C. «Gestión de calidad del servicio» [en línea] *5campus.com, Control de Gestión*. 2001, <<http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>> [consulta: 3 dic 2005]
- THOMPSON, B.; COOK, C.; THOMPSON, R. L. «Reliability and structure of LibQUAL+™ Scores: measuring perceived library serviced quality». *Portal: Libraries and the Academy*. 2002, v. 1, n.º 1, pp. 3-12.
- THOMPSON, B.; COOK, C.; HEATH, E. «How Many dimensions does it take to measure users' perceptions of libraries?: a LibQUAL+ study». *Portal: Libraries and the Academy*. 2001, v. 1, n.º 2, pp. 129-138.
- UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MADRID. BIBLIOTECA. *Desarrollo de nuevos instrumentos de medición de calidad de las bibliotecas universitarias españolas*. Madrid: UAM, 2004.
- WEI, Y.; THOMPSON, B.; COOK, C. «Scaling users' perceptions of library service quality using item response theory: a LibQUAL+™ study». *Portal: Libraries and the Academy*. 2005, v. 5, n.º 1, pp. 93-104.

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (NORMA ISO 9001:2000) EN LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSITAT JAUME I DE CASTELLÓN

VICENT FALOMIR

Director de la Biblioteca Universitat Jaume I de Castellón

JOSÉ RAMÓN SEGARRA

Técnico Superior de Calidad. Universitat Jaume I

falomir@sg.uji.es

RESUMEN: La biblioteca de la Universitat Jaume I de Castellón implanta su sistema de gestión de la calidad en base a las normas ISO 9001:2000 con el propósito de mejorar los servicios prestados y la satisfacción de los usuarios. Los resultados obtenidos son consecuencia de las buenas prácticas consolidadas. Este trabajo describe los principales procedimientos y métodos que han constituido los factores clave para una mejor gestión y excelencia en los servicios de biblioteca.

PALABRAS CLAVE: Biblioteca, Calidad, Universidad

ABSTRACT: The library of the Universitat Jaume I in Castelló, Spain, has implemented a quality management system based on ISO 9001:2000. The aim of such system is to improve both the quality of services and users' satisfaction. As a result of good practices, a number of improvements in the service has been achieved. In this article we describe the main procedures and methods that have led to a better management and excellence of the services offered by our library.

KEYWORDS: Library, Quality, University

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la biblioteca de la Universitat Jaume I (UJI) de Castellón es el soporte de gestión necesario para que la comunidad universitaria y usuarios externos accedan al material documental

cumpléndose las necesidades y expectativas que éstos tenían en el momento de su petición.

Los objetivos del SGC de la biblioteca radican en la mejora continua de la satisfacción de los usuarios con los servicios prestados, la satisfacción del personal que presta el servicio y la satisfacción de los proveedores con y para el sistema.

En este artículo pretendemos dar a conocer las buenas prácticas que han estado consolidándose en la biblioteca universitaria de Castellón, especialmente desde la instauración del SGC en diciembre del año 2002. Para ello, hemos aproximado la estructura de este trabajo a los apartados de la norma ISO 9001:2000, resultado de los enfoques, prácticas y métodos llevados a cabo para el cumplimiento de los requisitos. Hemos considerado necesario introducir al principio, una breve presentación de la biblioteca en donde se aporta una imagen clara de los servicios que son desarrollados en ámbito universitario y de las expectativas generadas por los usuarios. A continuación, nos centraremos en los apartados tales como: el control de documentos y registros del SGC; la responsabilidad de la dirección; la gestión de los recursos; la prestación del servicio y la medición, análisis y mejora. Al final presentamos una serie de conclusiones, con una serie de resultados, en las que se valoran las ventajas de la implementación de los instrumentos de la Gestión de la Calidad Total en el seno de la misma.

1. PRESENTACIÓN DE LA BIBLIOTECA

La Biblioteca de la Universitat Jaume I es un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia, la investigación y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad en su conjunto.¹ La misión de la biblioteca es facilitar el acceso y la difusión de los recursos de información a fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la Universitat. Es competencia suya seleccionar y gestionar el material documental, independientemente del procedimiento de ingreso o de su soporte material. La estructura organizativa de la biblioteca se concreta en un modelo de gestión centralizado, ubicado en un único edificio situado en el centro del campus universitario. De esta forma la biblioteca gestiona todo el fondo documental de la Universitat, desde las colecciones de libros y revistas en papel, las colecciones electrónicas, los documentos que forman parte del archivo general de la Universitat o el Centro de Documentación Europea. La existencia de un único edificio de biblioteca, de fácil acceso, bien distribuido y con una infraestructura moderna y atractiva, mejora las posibilidades de acceso a la información de la comunidad universitaria y favorece las relaciones humanas y ambiente de estudio, investigación y autoformación.

La biblioteca de la Universitat Jaume I se ha ido especializando en ofrecer recursos de información útiles para las titulaciones que se imparten y difunde su colección entre los miembros de la comunidad universitaria y, más allá de la uni-

¹ Estatut de la Universitat Jaume I de Castelló, p. 29.

versidad, entre la comunidad docente e investigadora que pueda estar interesada, gracias a la amplia implantación de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC). Por otra parte resaltamos el deseo de colaborar en la mejora del acceso a la información y el desarrollo de servicios bibliotecarios, lo que le hace participar en numerosas actividades y programas con otras bibliotecas universitarias y científicas y también con otras bibliotecas del entorno como son las municipales públicas de la provincia. Por último resaltar la vocación europeísta de la biblioteca, que cuenta con un Centro de Documentación Europea, que da servicio tanto a la comunidad universitaria como a los ciudadanos en general, participando activamente en proyectos de colaboración europea.

2. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

2.1. *Control de los documentos del SGC*

La Biblioteca de la UJI considera necesario implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2000. Para ello, establece su soporte documental mediante un Manual de Calidad que describe en líneas generales el sistema de gestión de la calidad, los Procedimientos Generales que despliegan las actuaciones necesarias con objeto de cumplir los requisitos de la norma y las Fichas de Proceso que describen la singular forma de realizar las actividades.

FIGURA 1

Relación de los apartados del Manual de Calidad y los Procedimientos Generales

Manual de Calidad	Procedimientos Generales
0. Organigrama y Mapa de proceso	
1. Objeto y campo de aplicación	
2. Definiciones y terminología	
3. Presentación de la empresa	
4. Sistema gestión de la calidad	1. Control de los Documentos del SGC 2. Control de los Registros del SGC
5. Responsabilidad de la dirección	1. Funciones del Consejo de Calidad 2. Gestión de Notificaciones 3. Comunicación interna 4. Revisión del Sistema
6. Gestión de los recursos	1. Formación del Personal 2. Mantenimiento 3. Control de los Equipos
7. Prestación del servicio	1. Evaluación de Proveedores
8. Medición, análisis y mejora	1. Auditorías Internas 2. Medición de la Satisfacción del Usuario Gestión de Acciones Correctivas y Prevent.

Para ello, la biblioteca constituye un grupo base formado por personal responsable de las diversas secciones en aras a conformar un equipo de trabajo sólido y permanente; un técnico de la Oficina de la Promoción y Evaluación de la Calidad (OPAQ) actúa como agente facilitador del sistema.

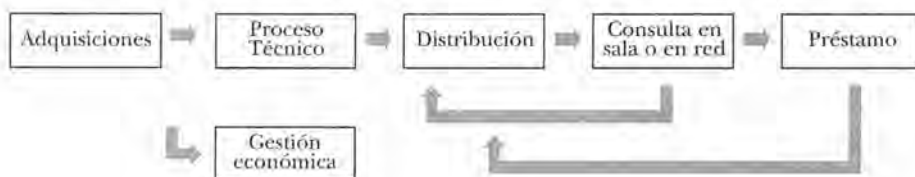
Todos los documentos del SGC se someten a un proceso de edición por distintos responsables antes de su uso, que comprende las etapas de creación, elaboración, revisión, aprobación y distribución a los interesados para su consulta.

Para facilitar la gestión del soporte documental del SGC, la biblioteca emplea una aplicación informática que está administrada por el técnico de calidad, que es el responsable del mantenimiento, formalizando las altas y las bajas de los gestores del sistema. Todos los documentos que estén incluidos en las bases de datos de la aplicación informática son documentos vigentes. Los documentos obsoletos e históricos para consulta, se encuentran almacenados en la misma aplicación informática.

En cuanto a los procesos clave (fichas de proceso) son aquellos que cumplen las siguientes características: actividades desarrolladas de manera repetitiva, secuencial y eficiente, generan valor añadido para el usuario y/o cumplen los requisitos del usuario y se pueden medir los resultados. Los procesos clave se han definido de forma horizontal, es decir, los procedimientos documentados contemplan las actividades y la secuenciación de las mismas para todas las secciones de la biblioteca. De esta forma, los diferentes servicios de la Biblioteca, como el Centro de Documentación Europea y el Archivo General, quedan incluidos en cada uno de los procedimientos documentados.

FIGURA 2

Procesos Clave del Mapa de procesos del sistema de gestión de la calidad



2.2: Control de los Registros del SGC

Los registros conforman el conjunto de evidencias generadas por la ejecución de los procesos. Todos los registros deberán ser controlados por los responsables del registro en lugares que les protejan de posibles daños. En el caso de registros informáticos existe un control de acceso y se realizan copias de seguridad. Los registros deben ser identificados mediante un título que haga referencia a su contenido y deben estar codificados que permita acceder a ellos sin dificultad. El responsable de destrucción de los registros será el propio responsable.

3. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA

La Universitat Jaume I fija su política de calidad dentro del Marco de Calidad institucional aprobado el 19 de julio de 2002, el cual se desarrolla a partir del Plan Estratégico, aprobado el 29 de febrero de 2000². Esta política de calidad, que será revisada por los responsables de la Universidad para su constante actualización, constituye un marco de referencia para la fijación y revisión de los objetivos de calidad de la institución³.

FIGURA 3

Política de la calidad Universitat Jaume I

Política de calidad: Ser una universidad excelente en el ámbito de la docencia, investigación y gestión de acuerdo con la filosofía de la calidad total y, más concretamente, de acuerdo con los criterios establecidos por el modelo europeo de excelencia, con la finalidad de alcanzar la satisfacción de los estudiantes, empleadores y sociedad en general mediante los diferentes servicios que ofrece. Es decir, la Universidad adquiere el compromiso de satisfacer aquellos requisitos que como institución se fije para con sus clientes y a utilizar los métodos adecuados para mejorar continuamente el sistema de gestión de la calidad.

La biblioteca establece anualmente sus objetivos en este marco del SGC, junto con el despliegue del Plan Estratégico institucional. El Plan Estratégico de la biblioteca se despliega anualmente desde el 2002 y contiene un conjunto de objetivos que alcanzan todos los ámbitos de actuación de la biblioteca, los indicadores y las propuestas de acción y recursos necesarios para alcanzar las metas fijadas a comienzo del ejercicio.

El Consejo de Calidad es el órgano asesor del Rectorado de la Universitat Jaume I para las cuestiones relacionadas con la promoción y evaluación de la calidad, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad.

La biblioteca de la UJI dispone de diversos canales de comunicación interna para difundir toda la información necesaria para el correcto desarrollo de las actividades, entre dichos canales se encuentran: sesiones formativas e infor-

² Sistema de Dirección Estratégica. p. 12.

³ Marc de Qualitat de la Universitat Jaume I.

mativas, guías publicadas y otras publicaciones internas, correo electrónico personalizado, avisos a listas de distribución, páginas web, notas de prensa,... y principalmente por la aplicación informática del SGC que permite que todos los usuarios del sistema estén enlazados, de modo que existe una información fluida en cuanto a la gestión documental, gestión de acciones correctivas y preventivas y gestión de auditorías. Además, la biblioteca realiza reuniones de manera sistemática para afrontar los cambios en los servicios que se prestan, involucrando y asignando responsabilidades al personal y recogiendo sus aportaciones para la mejora en la ejecución de las tareas. Con ello, se pretende dar una respuesta más rápida y flexible a temas locales y puntuales en los procesos de gestión. En definitiva se consigue un completo proceso de comunicación interna que se inicia con la detección de necesidades de usuarios por parte del personal de biblioteca, la interacción y debate para la toma de decisiones conjuntas y la puesta en marcha de acciones a emprender, formalizándose mediante actas.

4. GESTIÓN DE RECURSOS

4.1. *Infraestructura y mantenimiento*

La biblioteca de la UJI, cuya primera fase se puso en funcionamiento el 23 de abril de 1999, tiene en la actualidad una superficie construida de 14.500 m². Esta formada por una planta sótano y seis niveles, en cada una de las plantas o niveles cuenta con espacios de lectura y estanterías de libre acceso. La biblioteca actualmente dispone de 2.100 puestos de lectura con la posibilidad de conectarse a internet (mediante FREENet o WI-FI), además cuenta con 92 cabinas de estudio que permite a los estudiantes realizar trabajos en grupo.

Como hemos comentado anteriormente, la biblioteca se ha pensado como eje central del campus, que sea un espacio agradable y a la vez funcional, con unas condiciones ambientales y de seguridad correctas, con las medidas de insonorización adecuadas, se han tenido en cuenta las necesidades de los usuarios minusválidos, con un equipamiento y mobiliario ergonómico. En definitiva, se ha pretendido ya desde los primeros anteproyectos que la Biblioteca de la Universitat sea uno de los edificios más representativos y emblemáticos del campus universitario castellonense.

El mantenimiento correctivo de las instalaciones para cualquier anomalía detectada en el funcionamiento, se lleva a cabo por la Oficina de Obras y Proyectos (OTOP), que es la encargada de solucionarlo, bien sea a través de su propio personal o de las empresas externas de mantenimiento. También la OTOP realiza el mantenimiento preventivo, como son las revisiones periódicas de acuerdo con la normativa vigente y otras revisiones que crea conveniente dicho servicio para garantizar una mayor durabilidad de las instalaciones. Todas estas revisiones son realizadas por empresas externas de mantenimiento.

El mantenimiento informático es llevado a cabo por el servicio de informática de la Universitat, en el caso de avería se solicita por formulario electrónico la reparación del equipo.

El mantenimiento correctivo y preventivo de las instalaciones de detección automática y extinción de incendio es llevado a cabo por empresas externas a petición de la Oficina de Prevención y Gestión Medioambiental.

La implicación de estas oficinas y servicio de la Universitat Jaume I en el SGC y la gestión informatizada de estos tres tipos de partes de averías facilita el seguimiento del estado de las peticiones, así como la medición de indicadores asociados a estos procesos permite el análisis de las actuaciones llevadas a cabo para la posterior modificación de los protocolos de revisiones.

4.2. Recursos Humanos y ambiente de trabajo

El plan de formación de la UJI constituye un elemento esencial en la estrategia de cambio, siendo un factor básico para mejorar la calidad de prestación de servicio, para facilitar la gestión de la investigación, para incrementar la motivación y la integración de los empleados públicos y es un mecanismo eficaz e indispensable para articular la movilidad y la promoción.

El Plan Estratégico institucional de la UJI recoge entre sus líneas que las acciones para su despliegue se orienten a la formación del personal, de modo pro-activo y consistente con los objetivos institucionales establecidos.

5. PRESTACIÓN DEL SERVICIO

La biblioteca de la Universitat Jaume I planifica y desarrolla los procesos necesarios para prestar el servicio. Estas actividades están documentadas en fichas de procesos. Toda esta documentación esta disponible en el modulo de gestión documental de la aplicación informática.

FIGURA 4
Servicios, y procesos clave

Servicio	Proceso clave	Actividades
Adquisiciones	Adquisiciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición material documental 2. Préstamo interbibliotecario (SOD) 3. Transferencias de material documental 4. Suscripciones por concurso (revistas papel y online y bases de datos) 5. Donaciones

Servicio	Proceso clave	Actividades
Consulta en sala o en red	Gestión económica	6. Gestión de facturas 7. Gestión con facturas pro-forma 8. Reembolsos
	Proceso técnico	9. Proceso técnico general 10. Proceso técnico documentos de archivo 11. Tesis y trabajos de investigación 12. Material documental del centro de documentación Europea (CDE) 13. Tratamiento del material documental en red
		14. Introducción de sumarios de revistas
		15. Identificación física y electrónica de los documentos.
		16. Distribución y colocación del material documental
		17. Consultas de los productos en sala
	Distribución	18. Consultas en red
	Consulta en sala o en red	
Préstamo	Préstamo	19. Préstamo 20. Telepréstamo

Los procesos clave (fichas de proceso) describen la sistemática a seguir para el correcto desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los requisitos del servicio a prestar.

Así por ejemplo el proceso de adquisiciones describe las actuaciones necesarias para el ingreso del material documental que la comunidad universitaria necesita para desarrollar su actividad administrativa, académica e investigadora.

El proceso técnico garantiza que el material documental se procese correctamente de acuerdo a normas internacionales con la finalidad de localizar fácilmente el ejemplar.

El proceso de distribución del material documental en todas las áreas físicas o virtuales de la biblioteca, garantizan la consulta en sala o en red. Así, el material documental en soporte físico se localiza mediante la consulta del catálogo y por la rotulación de las salas. El material documental electrónico o digital se accede a través de Internet.

El proceso de préstamo describe el tipo de usuarios de este servicio, número de días que se pueden prestar los documentos, las instituciones que mediante convenio pueden hacer uso de este servicio. También dentro de este proceso clave se describe la modalidad del teleprestamo.

5.1. Evaluación de proveedores

El proceso de aprovisionamiento de la biblioteca de la Universitat Jaume I asegura que el bien adquirido cumple los requisitos de compra especificados. La evaluación de proveedores se describe en un procedimiento general.

Al principio de cada año supone un nuevo ciclo de evaluación de todos los proveedores del sistema. En cuanto a la priorización de los proveedores, la biblioteca actúa de acuerdo con los plazos de entrega, los precios y descuentos de los suministradores. Los proveedores contratados por concurso se consideran proveedores aceptados. En el caso de incumplimiento del contrato por parte del suministrador, se actuará conforme al pliego de condiciones.

La biblioteca también evalúa a las empresas de servicios externos que desempeñan tareas de carácter técnico en biblioteca, en donde se realiza el seguimiento de las operaciones de acuerdo al pliego de condiciones y finalmente se elabora un informe de cierre.

6. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Con el objeto de asegurar la conformidad del sistema de gestión de la calidad con la norma ISO 9001:2000 y de mejorar continuamente su eficacia, la biblioteca de la Universitat Jaume I ha implantado las actividades de seguimiento necesarias, las cuales se describen en los siguientes apartados: Satisfacción del usuario, Auditoría interna, Seguimiento y medición de procesos, Seguimiento del servicio, Control del servicio no conforme, Análisis de los datos, Mejora continua y Acción correctiva y preventiva.

6.1. *Medición de la Satisfacción del usuario*

La medición de la satisfacción del usuario en la biblioteca se realiza periódicamente mediante encuestas, para conocer la medición de la calidad percibida con los servicios prestados y la satisfacción de los usuarios de la biblioteca.

La encuesta contempla diversos apartados, desde los más generales (personal, instalaciones, climatización, mobiliario, etc.) a otros más específicos. También se incluye al final un espacio para aportar observaciones o sugerencias.

6.2. *Auditorías*

La Universitat Jaume I ha implantado un sistema de auditorías periódicas para comprobar la adecuación, la eficacia y el cumplimiento del SGC. El responsable de calidad aprueba el Plan Anual de Auditorías, teniendo en cuenta que deben ser auditadas al menos cada año, todas las partes del SGC de la biblioteca.

Los resultados de las auditorías se registran y transmiten al personal que tenga responsabilidad en el área auditada. El personal responsable de dicha área realiza las acciones correctivas detectadas en la auditoría. La metodología establecida para la planificación, ejecución implantación de las acciones

correctivas y verificación de su eficacia se describe en los procedimientos «Auditorías Internas» y «Gestión de Acciones Correctivas y Preventivas».

6.3. Seguimiento y medición de los procesos y del servicio

Con el fin de asegurar que los procesos se realizan de una forma controlada se establecen una serie de indicadores que permiten evaluar su constante adecuación a las necesidades de los usuarios.

A modo de ejemplo, algunos de los indicadores utilizados para las distintas áreas de trabajo de adquisiciones son:

FIGURA 5
Ejemplo de indicadores de proceso clave: Adquisiciones

Proceso - área	Mnemotécnico	Indicador
ADQUISICIONES - Ingresos	BIB1	Porcentaje semestral de peticiones abiertas.
ADQUISICIONES - Ingresos	BIB29	Porcentaje de peticiones cerradas con éxito sobre el total.
ADQUISICIONES - Ingresos	BIB2	Tiempo desde que se solicita material documental nacional ... hasta que se recibe.
ADQUISICIONES - Ingresos	BIB3	Tiempo desde que se solicita material documental extranjero hasta que se recibe de proveedores.
ADQUISICIONES - Sección de Obtención de documentos (SOD)	BIB15	Porcentaje anual de peticiones no servidas. UJI como centro proveedor.
ADQUISICIONES - SOD	BIB18	Diferencia temporal entre la fecha de solicitud del usuario y la fecha de salida (...de entrega...) del material documental. UJI como centro proveedor.
ADQUISICIONES - SOD	BIB6	Porcentaje anual de peticiones no servidas. UJI como centro solicitante.
ADQUISICIONES - SOD	BIB7	Diferencia temporal entre la fecha de solicitud del usuario y la fecha de llegada (...de entrega...) del material documental. UJI como centro solicitante.
ADQUISICIONES - Transferencias	BIB4	Porcentaje de transferencias con errores sobre el total de transferencias semestral.
ADQUISICIONES - Ingresos	BIB27	Porcentaje trimestral de publicaciones periódicas no servidas.

6.4. Control del servicio no conforme

Para la gestión y control de las no conformidades se ha documentado el procedimiento «Gestión de Notificaciones».

La biblioteca fomenta la consulta y aportación de sugerencias por parte de los usuarios. Las quejas y reclamaciones recibidas por escrito mediante correo electrónico o instancia, son respondidas y resueltas en la mayor brevedad posible. Por este motivo se ha elaborado un procedimiento «Gestión de Notificaciones» en donde se indican los pasos a seguir desde el momento que se recibe la queja, el posterior análisis y estudio del contenido de la queja para determinar si es factible su resolución. Se llevará a cabo un seguimiento pormenorizado de las medidas correctivas y se informará al usuario de las acciones empleadas para la resolución del problema.

Las quejas que sean imposibles de resolver por parte de la biblioteca, ya sea porque no le afectan las propuestas o quejas formuladas por el petionario, se tramitarán a otros servicios o dependencias de la Universidad. Si el usuario ha hecho constar sus datos de contacto, se le informará a cerca del servicio al que hemos dirigido la queja o sugerencia. También se llevará un seguimiento pormenorizado de las acciones realizadas por el otro servicio o dependencia.

6.5. *Análisis de los datos*

La Universidad Jaume I determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema. Básicamente, los datos analizados se refieren a las actividades siguientes: medidas de satisfacción del usuario, reclamaciones y quejas de usuarios, no conformidades, las características y tendencias de los procesos y del servicio, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo las acciones preventivas, resultados de las auditorías internas, la conformidad con los requisitos del servicio y los proveedores.

6.6. *Mejora continua y Acción correctiva y preventiva*

El SGC no puede considerarse como un elemento de gestión estático sino que debe evolucionar para adaptarse a las necesidades cambiantes de la propia organización, de los usuarios y del entorno. La identificación de las posibles áreas de mejora debe ser el resultado del análisis de los datos objetivos, recogidos en las actividades de medición y seguimiento anteriormente descritas, del estudio de las sugerencias tanto de usuarios como del propio personal de la organización.

La biblioteca de la Universitat Jaume I ha establecido el procedimiento «Gestión de acciones correctivas y preventivas» con objeto de definir la siste-

mática para determinar las no conformidades reales o potenciales y sus causas, evaluar la necesidad de adoptar acciones correctivas o preventivas necesarias, determinar e implementar las acciones necesarias, registrar los resultados de las acciones tomadas, y revisar la eficacia de las acciones tomadas.

5. RESULTADOS

El 18 de Mayo de 2004 la biblioteca de la Universitat Jaume I obtiene el certificado de conformidad con los requisitos de la norma ISO 9001:2000 de los servicios de adquisiciones, archivo, consulta en sala o en red y préstamo de material documental en la totalidad de las secciones que comprenden la Biblioteca (Archivo, Centre de Documentación Europea, Hemeroteca, etc). Posteriormente, el 22 de marzo de 2005 obtiene el Certificado de Calidad de los Servicios de Biblioteca de las Universidades de la Agencia Nacional de evaluación y acreditación (ANECA). Finalmente, la biblioteca de la Universitat Jaume I publica la Carta de Servicios en junio de 2005, donde se destacan los compromisos con los usuarios.

CONCLUSIONES

El establecimiento de la política y objetivos de la calidad compromete a la dirección, a todo el personal de la unidad y a los proveedores del sistema en cumplir las expectativas de todos los colectivos y especialmente, las necesidades y expectativas de los usuarios.

Los servicios ofrecidos se garantizan mediante un esquema de procesos, de modo que se aúnan todos los esfuerzos en desarrollar prácticas excelentes en la gestión, la eficacia en el logro de los objetivos y la eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

La documentación de los procesos facilita el correcto desempeño de las actividades mediante la asignación de tareas y responsabilidades para la coordinación de todo el personal de la biblioteca. También potencia el aprendizaje tanto individual como colectivo, así como una visión compartida de los procesos.

La evaluación sistemáticamente de las compras a los proveedores, la satisfacción de los usuarios, los resultados de los procesos y la calidad del servicio prestado, permite disponer de un sistema de información para el análisis y toma de decisiones.

El proceso de mejora continua del sistema se impulsa con el tratamiento de quejas y sugerencias, la revisión del sistema por la dirección y la detección de desviaciones en las auditorías, las cuales han de subsanarse mediante acciones correctivas y preventivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Estatuts de la Universitat Jaume I de Castelló.* [fecha de acceso 23 marzo 2006] Disponible en el documento *web:*<http://www.uji.es/bin/uji/norm/estatuts/estf-cas.pdf>
- Marc de qualitat a la Universitat Jaume I.* [fecha de acceso 23 marzo 2006] Disponible en el documento *web:*<http://www.uji.es/CA/serveis/opaq/qualitat/marc.html>
- Sistema de Direcció Estratègica. Document base de planificació.* Castelló: Universitat Jaume I, 2000. 40 p.

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE

JAVIER GIMENO PERELLÓ

Coordinador de Calidad e Innovación de la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid

jgimeno@buc.ucm.es

INTRODUCCIÓN

¿POR QUÉ Y PARA QUÉ LA EVALUACIÓN?

La evaluación es un proceso. Aunque la dinámica y la tendencia de la mayoría de los procesos de evaluación tiende a constituirse en un fin en sí mismo, la finalidad debe ser la mejora de los servicios que se ofrecen. Nos evaluamos, pues, para conocer bien, mejor de lo que ya sabemos, todo cuanto hacemos, cómo, porqué y para qué y para quién trabajamos, con la principal finalidad de mejorar.

El nuevo Espacio Europeo de Enseñanza Superior (EEES) pone el acento, más que en la docencia pura, en los procesos de estudio y aprendizaje, en los cuales, la biblioteca ocupa un papel primordial. Aprendizaje y estudio para cuyo desempeño se van a considerar de manera especial las horas que el estudiante va a dedicar al trabajo de investigación documental y bibliográfica en la biblioteca. Para el profesor, la llamada actividad académica va a primar sobre la carga docente, de modo que no sólo se va a considerar las horas lectivas sino también el tiempo que un docente va a dedicar a organizar y supervisar el trabajo de sus alumnos, orientarles en la bibliografía e inculcarles el trabajo en la biblioteca con todos los recursos y herramientas que aquélla les ofrece. El cambio profundo en los hábitos y metodología de estudio de los alumnos va a inferir necesariamente una transformación del concepto de biblioteca. De ser

la sala de estudio de apuntes y manuales, la nueva biblioteca universitaria deviene en centro dinámico de acceso y difusión de la información científica con todos los recursos tecnológicos, informativos y documentales al servicio del estudiante y del profesor e investigador, en el marco del nuevo espacio europeo de educación superior.

La biblioteca universitaria ya ha experimentado cambios sustanciales durante los últimos años en sus métodos de trabajo, en sus servicios e incluso en su concepción y filosofía. Su favorable posición estratégica le convierte en pieza clave del nuevo modelo europeo de enseñanza-aprendizaje: profesionales sobradamente cualificados, buenos recursos de información, avanzadas tecnologías o servicios de gran calidad hacen de la biblioteca centros de especial relieve en el panorama educativo que se impone. Por esas razones, acaso sea el servicio universitario que más y mejor se está adaptando al nuevo paradigma. Y para completar su adecuación total deberá ampliar y mejorar aún más sus servicios, actualizar los conocimientos profesionales en un proceso continuo de formación permanente, desarrollar nuevos lenguajes o adecuarse a las nuevas herramientas tecnológicas que permitan integrar recursos de muy diversa índole.

«El análisis de la organización universitaria, y en particular de los servicios bibliotecarios hace que se considere como una unidad de evaluación el conjunto de los servicios bibliotecarios de una universidad aunque se tengan en consideración las diferentes unidades espaciales de prestación de servicios (bibliotecas). El proceso de evaluación, así como sus objetivos, deberá considerar tanto las dimensiones transversales de los servicios bibliotecarios (unidad y homogeneidad del propio servicio bibliotecario) como las dimensiones específicas de cada uno de los puntos de servicio o bibliotecas».

(Consejo de Coordinación Universitaria. II Plan de Calidad de las Universidades: Guía de evaluación de Bibliotecas)

EL PLAN DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA BIBLIOTECA COMPLUTENSE (BUC)

1. OBJETIVOS DEL PLAN DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA BUC

Los principales objetivos que se propuso la dirección de la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid (en adelante, BUC) para abordar el Plan de Evaluación fueron:

1. Analizar en profundidad los procesos y servicios llevados a cabo por la BUC
2. Establecer los puntos fuertes y los puntos débiles para elaborar y acometer el Plan de Mejoras.

3. Servir de instrumento de adecuación de la BUC al Espacio Europeo de Educación Superior.
4. Una vez finalizado el Plan, presentación de la BUC a la Convocatoria para la obtención de la Certificación de Calidad de la SEUI.

2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Se analizaron diferentes métodos de evaluación de bibliotecas universitarias:

- Modelo EFQM
- Modelo ISO 9000
- Guía de Evaluación de Bibliotecas. Madrid: Consejo de Coordinación Universitaria. Secretaría General (Agencia per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya)

El Comité de Autoevaluación Interna (CAI) optó por el modelo catalán de la Agencia per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya, expuesto en la Guia d'Avaluació dels Serveis Bibliotecaris, traducida a español por la Biblioteca de la Universidad Carlos III de Madrid: II Plan de Calidad de las Universidades. Guía de Evaluación de Bibliotecas. Madrid: Consejo de Coordinación Universitaria. Secretaría General.

Motivos por los cuales el CAI decidió adoptar este método:

- Por ser un método de evaluación diseñado específicamente para bibliotecas universitarias
- Por haber sido aplicado con éxito en diferentes bibliotecas universitarias españolas: bibliotecas de universidades catalanas, biblioteca de la Universidad de La Rioja, biblioteca de la Universidad Carlos III de Madrid, etc.
- Por ser una metodología avalada por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)

La BUC elaboró su propia GUÍA DE EVALUACIÓN INTERNA, basada en las siguientes metodologías:

- a) Guía de Evaluación de Bibliotecas del Consejo de Coordinación Universitaria
- b) Manual de procedimientos para la emisión del Informe conducente a la obtención del Certificado de Calidad para los Servicios de Biblioteca (Convocatorias 2003 y 2004 de la ANECA)

- c) Resolución de 24 de agosto de 2004, de la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación, por la que se convoca el Certificado de Calidad de los Servicios de Biblioteca de las Universidades y la obtención de ayudas para la mejora de los servicios de biblioteca en las Universidades públicas y privadas sin ánimo de lucro (BOE de 7 de septiembre de 2004)

3. CRITERIOS METODOLÓGICOS DEL PLAN DE EVALUACIÓN

Como se ha dicho antes, el Comité de Autoevaluación optó por utilizar la metodología elaborada por la Agencia per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya, expuesto en la Guia d'Avaluació dels Serveis Bibliotecaris, que es el método recomendado por la ANECA para los planes de evaluación de bibliotecas universitarias:

1. El Servicio de Biblioteca y su integración en el marco institucional
 - 1.1. El Plan del Servicio de Biblioteca (S.B.) en el contexto del Plan Estratégico de la Institución
 - 1.2. Planificación docente y sus relaciones con el S.B.
 - 1.3. Planificación de la investigación y sus relaciones con el S.B.
 - 1.4. Mecanismos de relación entre el S.B. y sus usuarios
2. Los Procesos y la Comunicación
 - 2.1. Organización
 - 2.2. Procesos
 - 2.3. Ofertas de servicios a distancia
3. Los Recursos
 - 3.1. Personal
 - 3.2. Instalaciones
 - 3.3. Fondos
 - 3.4. Ingresos
4. Resultados
 - 4.1. Satisfacción de los usuarios
 - 4.2. Eficacia en la prestación de servicios
 - 4.3. Eficiencia en la prestación de servicios

5. Puntos fuertes y Puntos débiles

6. Propuestas de Mejora

4. DIFUSIÓN A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

El Plan de Evaluación de la Calidad de la BUC ha sido difundido a la comunidad universitaria complutense de diversas formas:

a) Comunicaciones y presentaciones oficiales:

a.1. Consejo de Gobierno y Consejo de Dirección de la Universidad

a.2. Gerencia y Vicegerencias

a.3. Comisión de Biblioteca

a.4. Junta de Directores de la BUC

b) Página Web <http://www.ucm.es/BUCM/evaluacion/>

5. PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

La comunidad universitaria complutense ha participado en todos los procesos de la autoevaluación, representada en el CAI y en los grupos de trabajo: profesores, bibliotecarios, personal administrativo y estudiantes.

Asimismo, la participación de la comunidad se ha materializado en las encuestas realizadas a usuarios y al personal: alumnos, profesores, investigadores, bibliotecarios y personal de administración.

En las audiencias públicas celebradas para difundir el Plan de Evaluación de la BUC han participado igualmente todos los sectores de la comunidad.

6. APOYO INSTITUCIONAL

Desde sus inicios, el Plan de Evaluación de la BUC ha contado con todo el apoyo institucional del Equipo Rectoral. Fundamentalmente:

— El Rector

— Vicerrector de investigación como presidente del CAI

— Vicerrector de Innovación, Organización y Calidad por medio de la OCyDE

— Gerente general

• Vicegerencia de Recursos Humanos

• Vicegerencia de Asuntos Económicos

Decanos, vicedecanos, directores, subdirectores y gerentes de diferentes facultades y escuelas

7. FASES DEL PROCESO

Como todos los procesos de evaluación de la calidad según la metodología de la ANECA, el Plan de la BUC se desarrolló en dos fases:

I Fase: Evaluación interna o Autoevaluación

Septiembre 2003-Diciembre 2004. Preliminares

- Presentación del Plan Estratégico Cisneros de la BUC 2004-2006 a la comunidad universitaria: Consejo de Gobierno, Comisión de Biblioteca de la Universidad, Junta de Directores de Bibliotecas de la Universidad. (Línea Estratégica 2: Organización y Calidad. Objetivo Estratégico 2.4.: Obtención del Certificado de Calidad para la BUC)
- Diseño del Plan de Evaluación de la Calidad de la Biblioteca
- Presentación del Plan de Evaluación de la Calidad de la Biblioteca a la comunidad universitaria: Consejo de Gobierno, Comisión de Biblioteca de la Universidad, Junta de Directores de Bibliotecas de la Universidad, Oficina de Calidad y Desarrollo Estratégico de la Universidad.
- Elaboración de encuestas a usuarios: PDI, Estudiantes, PAS
- Recepción de encuestas, tabulación de datos y estudios e informes elaborados con los resultados de las encuestas.
- Elaboración de estadísticas. Tabulación de datos y estudios e informes elaborados con los resultados de las estadísticas.
- Selección de toda la información, estudios y documentación de la BUC y de la UCM útiles para la evaluación.
- Noviembre 2004: Nombramiento provisional de un coordinador del Plan de Evaluación.

Enero-Junio 2004. Ejecución

- La Comisión de Biblioteca de la UCM encomendó a la Subcomisión de servicios de esta Comisión la constitución del Comité de Autoevaluación Interna (CAI).
- Se constituye el Comité de Autoevaluación Interna con fecha 25 de febrero

- El CAI constituye nueve grupos de trabajo y la oficina técnica, que van a desarrollar los criterios metodológicos adoptados para la primera fase de la evaluación¹. Se designa un coordinador para cada grupo y sus respectivos miembros
- Entre los días 7 a 16 de marzo se desarrollan audiencias públicas informativas del Plan de Evaluación de la BUC dirigidas al personal técnico de la Biblioteca.
- Se suceden reuniones periódicas del CAI y los grupos de trabajo y entre sus coordinadores para analizar los criterios metodológicos.
- Los días 11 y 13 de abril se desarrollan audiencias públicas informativas del Plan de Evaluación de la BUC dirigidas al personal auxiliar de la Biblioteca.
- Los días 18 y 19 de abril se imparten dos conferencias por el director y subdirectora de la Universidad Autónoma de Barcelona sobre los pro-

¹ Cada grupo de trabajo examinó de uno tres criterios afines establecidos en la metodología de la Guía de Evaluación:

Grupo de trabajo 1:

Criterio 3.2: *Recursos físicos. Instalaciones, equipamientos*

Grupo de trabajo 2:

Criterio 3.3: *Fondos. Recursos bibliográficos*

Grupo de trabajo 3:

Criterio 3.4: *Ingresos. Recursos financieros*

Criterio 4.3: *Resultados. Eficiencia en la prestación de servicios*

Grupo de Trabajo 4:

Criterio 4.2: *Resultados: Eficacia en la prestación de servicios*

Grupo de Trabajo 5:

Criterio 1.2.: *El servicio de biblioteca y su integración en el marco institucional.*

Planificación docente y sus relaciones con el S.B.

Criterio 1.3: *El servicio de biblioteca y su integración en el marco institucional. Planificación de la investigación y sus relaciones con el S.B.*

Criterio 1.4.: *El servicio de biblioteca y su integración en el marco institucional. Mecanismos de relación entre el S.B. y sus usuarios*

Criterio 4.1: *Resultados. Satisfacción de usuarios*

Grupo de Trabajo 6:

Criterio 1.1.: *El servicio de biblioteca y su integración en el marco institucional. El Plan del Servicio de Biblioteca en el contexto del Plan Estratégico de la Institución*

Criterio 2.1: *Los procesos y la comunicación. Organización*

Criterio 2.2: *Los procesos y la comunicación. Procesos*

Grupo de Trabajo 7:

Criterio 2.3: *Oferta de servicios a distancia*

Grupo de Trabajo 8:

Criterio 3.1: *Recursos. Personal*

Grupo de Trabajo 9:

Criterio 5. *Puntos fuertes y puntos débiles*

Criterio 6. *Propuestas de Mejora*

cesos de evaluación bibliotecaria, destinadas a los miembros del CAI y de los Grupos de Trabajo.

En junio se reúne el CAI para estudiar y valorar el borrador del autoinforme y se acuerda enviarlo a la Comisión de Biblioteca para su estudio y alegaciones pertinentes.

Tras una serie de modificaciones por parte de la Comisión de Biblioteca y de la Junta de Directores, se redacta el Informe de autoevaluación definitivo.

Tras las correspondientes presentaciones del autoinforme definitivo a la Junta de Directores, la Oficina de Calidad y Desarrollo Estratégico (OCyDE) de la Universidad, la Comisión de Biblioteca y el Consejo de Dirección de la Universidad, se presenta la ANECA

II Fase: Evaluación Externa

Una vez finalizado el Informe de Autoevaluación y presentado a la ANECA, comienza la II Fase del proceso, la evaluación externa.

El proceso de evaluación externa se ha realizado según la Guía de Evaluación Externa de los Servicios Bibliotecarios, del Consejo de Universidades.

Se siguieron los pasos siguientes:

1. Constitución por la ANECA del Comité de Evaluación Externa (CEE)
2. Visita del CEE a la BUC (en septiembre de 2005), consistente en:
 - Evaluación de las instalaciones y funcionamiento de los servicios
 - Reuniones y entrevistas con los agentes implicados:
 - CAI
 - Equipo de dirección de la BUC
 - Equipos directivos de los centros
 - Directores de departamentos
 - Directores de equipos de investigación
 - Profesorado
 - Personal de la BUC
 - Estudiantes

3. Informe del CEE

Una vez analizado el Informe de Autoevaluación, realizada la visita a las instalaciones de la BUC y mantenidas reuniones y entrevistas con el CAI y demás actores del proceso de evaluación, el CEE elaboró su informe preceptivo, cuya síntesis es la siguiente:

III Fase. Plan de mejoras

Una vez finalizada la fase de evaluación externa y recibido el informe de evaluación externa del CEE con las sugerencias a las propuestas de mejora presentadas por el CAI, éste ha elaborado el Plan de Mejoras definitivo para llevarlo a cabo en un período de cuatro años 2006-2009.

(Síntesis del Plan de Mejoras en Anexo I)

8. VALORACIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Respecto a los participantes en el proceso mismo de evaluación, el CEE valora de manera positiva el alto grado de participación e implicación de los distintos estamentos universitarios.

En cuanto a la composición del CAI, se observa un cierto desequilibrio entre el número de cargos académicos y de bibliotecarios con cargos directivos, respecto a docentes y bibliotecarios sin cargos de responsabilidad. A juicio del CEE hubiera sido deseable una mayor representación de estos dos últimos sectores, dado que su perspectiva, tanto desde el punto de vista de los usuarios como desde el punto de vista del servicio, es muy importante para el análisis de la realidad y la mejora del servicio.

Asimismo, se considera escasa la participación de estudiantes, constatada por el propio CAI.

El CEE valora muy positivamente el compromiso institucional del equipo Rectoral de la Universidad Complutense de Madrid, a través del Vicerrectorado de Investigación y Política Científica

El CEE valora muy positivamente los mecanismos de difusión del proceso de evaluación que ha desarrollado la BUC, especialmente la página web

Respecto al contenido del informe de evaluación interna, a juicio del CEE es suficientemente integral, analítico y crítico. Sin embargo, en el capítulo 4: Resultados, se echa en falta una mayor aportación de datos cuantitativos, tablas y gráficos ilustrativos de la actividad y los resultados, así como análisis comparados de los datos e indicadores de la BUC con el conjunto de universidades de tamaños o características similares a la Complutense.

El CEE desea destacar el excelente trabajo que se ha realizado con las encuestas.

A juicio del CEE el proceso de autoevaluación no fue suficientemente anunciado y resultó, en cierta medida, desconocido por una parte de la comunidad universitaria, en concreto el PDI y los estudiantes. En general, se detectó, en los distintos colectivos, una falta de familiaridad con la cultura de la evaluación y calidad. No obstante, todos los colectivos manifestaron que conocían el proceso de evaluación, aunque no se sintieran lo suficientemente implicados como para participar de manera activa en el mismo.

9. VALORACIÓN DEL AUTOINFORME POR EL CEE

A juicio del CEE, el autoinforme del CAI cumple los requisitos metodológicos establecidos por la Aneca. Desde el punto de vista de la metodología empleada, el proceso se ha llevado a cabo con el máximo rigor, aunque el proceso de autoevaluación se ha realizado en un tiempo muy breve, desde febrero de 2005 fecha en que se presentó el Autoinforme. Un total de cinco meses que se considera poco tiempo dado el tamaño y complejidad de la BUC.

En el autoinforme se distingue entre evidencias y opiniones, cumpliendo por ello la dicotomía objetividad / subjetividad oreceptiva.

El autoinforme describe con objetividad la situación actual del servicio, con una detallada descripción de los hechos, de los datos o de la realidad

Se realiza una adecuada valoración de la situación en función de los aspectos tanto de carácter positivo como negativo, con un debido razonamiento de los factores de cada situación

Se establecen con idoneidad los puntos fuertes y los puntos débiles de los procesos y los servicios analizados en la evaluación interna.

Se establecen propuestas de mejora acordes con los puntos débiles detectados.

El CEE efectúa una serie de sugerencias relativas a las propuestas de mejora.

Valoración de la visita del CEE a las instalaciones de la BUC:

- El número de asistentes fue elevado y con un grado importante de participación, excepto en el colectivo de alumnos, que tuvo muy poca concurrencia, tal vez porque las fechas coincidían con un periodo no lectivo.
- La representación del resto de colectivos fue bastante equilibrada.
- Todas las audiencias tuvieron una duración programada de una hora, excepto con los alumnos que por su falta de implicación y participación se redujo a treinta minutos.
- Los colectivos PDI y estudiantes entrevistados desconocían el proceso, el autoinforme, su rol en las distintas sesiones y el objetivo de las mismas.

10. VALORACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA POR EL CEE

El Comité de Evaluación Externa realizó su propio informe de valoración del proceso de evaluación externa, cuyo síntesis presentamos a continuación:

1. *El SB y su integración en el marco de la institución*

1.1. El plan del servicio de biblioteca en el contexto del plan estratégico de la institución

A juicio del CEE, la Biblioteca de la Universidad Complutense se encuentra plenamente integrada en la Institución a la que pertenece.

La Biblioteca de la Universidad Complutense dispone de un Plan Estratégico de la Biblioteca 2005-2007. El CEE considera que sería necesario mejorar alguno de sus elementos, pues, identificados los objetivos estratégicos, no se han concretado ni el calendario de los objetivos operativos ni las áreas y funciones implicadas, y tampoco se dispone de una herramienta que facilite su seguimiento.

1.2. Planificación docente

La BUC, en el ámbito del apoyo a la docencia, presta servicios que se pueden considerar de gran impacto, como la elaboración de guías y tutoriales, inclusión de la bibliografía recomendada en la web de la Biblioteca, etc. Sin embargo, se observa un comportamiento desigual en función de las diferentes unidades bibliotecarias e incluso de las áreas de conocimiento, ya que existen distintos niveles de realización en la prestación de estos servicios.

El modelo organizativo existente, a juicio del CEE excesivamente descentralizado y la doble dependencia, funcional y orgánica, de la Dirección de la Biblioteca y de los Decanos y Directores de Centro, puede ser una de las causas de la distribución no equilibrada de recursos, lo que incide en la prestación de servicios.

El CEE quiere señalar la existencia de gran número de fondos bibliográficos en los Departamentos, con las dificultades de acceso a los mismos que esto supone y su escaso control.

Aunque la BUC ofrece distintas iniciativas en formación de usuarios, carece de un programa definido como tal, normalizado y con protocolos establecidos para todas las unidades bibliotecarias.

1.3. Planificación de la investigación

Al igual que en el apartado anterior, se valora muy positivamente la creación de productos y servicios que facilitan la difusión de la investigación; CompuRed, Discórides así como, la digitalización de tesis para los investigadores

1.4. Mecanismos de relación entre la biblioteca y los usuarios

El CEE valora de manera muy positiva la utilización sistemática de las encuestas anuales.

Dentro de esta voluntad de relación continua y formal con los usuarios se valora la existencia de una Comisión de Biblioteca de universidad.

El CEE aconseja el nombramiento de comisiones de biblioteca en los centros que no la tienen.

El CEE aconseja la elaboración de una carta de servicios de la Biblioteca.

Además, se destaca la existencia en la página web de la Biblioteca de otros servicios que potencian la comunicación con los usuarios «consulte al bibliotecario», «buzón de sugerencias» o el boletín «la biblioteca informa»

2. *Procesos y comunicación*

2.1. Organización

Uno de los problemas más graves que se detectan es el de la falta de definición de un modelo de Biblioteca útil para la Institución en este momento y con una proyección de futuro. El CEE y como consecuencia de las diferentes audiencias mantenidas e incluso por las visitas, piensa que el desarrollo del modelo bibliotecario existente es fruto de la dilatada trayectoria de la biblioteca y de la misma universidad.

La doble dependencia, funcional y orgánica, como se indica en el Autoinforme, en algunos casos resta agilidad para actuar con eficacia y, a juicio del CEE, debilita tanto la visión de conjunto de la biblioteca como servicio general de la universidad,

Las evidencias recogidas en el informe interno, constatadas durante la visita, denotan una decidida apuesta de la dirección del servicio por desarrollar una gestión de calidad

Algunos puntos en los que el CEE considera que se debería reflexionar son: la necesidad de establecer un presupuesto unitario y de una política de gestión de colecciones, para la totalidad de la BUC, que permita una distribución más racional o equitativa de los recursos.

2.2. Procesos

La Biblioteca de la UCM ha realizado un esfuerzo importante para conseguir una mayor eficacia y dar un servicio adecuado a las nuevas necesidades de los usuarios. Los nuevos procesos, especialmente los referidos al sistema integrado de gestión, están normalizados y documentados y el CEE valora muy positivamente el esfuerzo realizado. Sin embargo, hay que decir que no se evidencia la existencia de un sistema de gestión por procesos plenamente implantado, aunque haya procesos parcialmente documentados. En este sentido, se constata que no existen suficientes manuales de procedimiento.

El CEE valora muy positivamente la existencia de numerosas comisiones y grupos de trabajo y el alto nivel de participación en los mismos de la plantilla, aunque considera excesivo el número y la frecuencia de reuniones que estas comisiones y grupos de trabajo ocasionan.

Reportaría beneficios contar con un Programa de Formación de Usuarios.

Se destaca el valor y calidad de la página web como mecanismo de comunicación con los usuarios, aunque se debe reforzar la Intranet como vehículo y herramienta de comunicación interna

2.3. Oferta de servicios a distancia

La Biblioteca ofrece un amplio número de servicios a distancia a través de su página web: acceso a los recursos, formularios para el uso de los distintos servicios, guías, etc., como es habitual hoy día en las bibliotecas universitarias.

Sin embargo, la capacidad de acceso de los usuarios a estos servicios se ve mermada por el escaso número de ordenadores disponibles en las bibliotecas y de ello se quejaron los estudiantes y profesores en las distintas audiencias.

3. Recursos

3.1. Personal

El CEE considera que se trata de una plantilla bien dotada, equilibrada, aunque puedan existir desequilibrios en las bibliotecas más pequeñas.

Se detectó la opinión generalizada de la existencia de un excesivo número de becarios, que precisa una formación y una dedicación. Algunas bibliotecas departamentales están atendidas casi exclusivamente por personal becario.

Con todo, el CEE valora la oportunidad de contar con becarios para la realización de las tareas más rutinarias de la biblioteca.

El CEE quiere destacar la importancia y la potencia de los servicios centrales dentro de la estructura de la BUC, el excelente nivel de los profesionales que allí prestan sus servicios.

En cuanto a la formación continua del personal de Biblioteca, ha mejorado su valoración pero no es muy positiva, se demanda una formación más específica

3.2. Instalaciones

En el ámbito de las instalaciones es en el que el CEE ha detectado mayores deficiencias, siendo este uno de los puntos más débiles de la Biblioteca y con notables diferencias entre los centros, aunque se ha observado, en los últimos años, una notable mejoría tanto en cantidad como en calidad de los equipamientos y servicios.

Se observa una distribución muy desigual de la ratio de los puestos de lectura.

Se han observado problemas de refrigeración, calefacción y de mobiliario.

El CEE considera que existe una importante carencia de medios tecnológicos, por lo que se recomienda la elaboración de un Plan Tecnológico.

Asimismo, se han detectado problemas de accesibilidad, tanto por la difícil localización de algunos edificios como por su señalización e incluso por su deficiente adaptación a las necesidades de usuarios discapacitados.

3.3. Fondos

La Biblioteca de UCM cuenta con la mayor colección de entre las bibliotecas universitarias españolas y con un riquísimo patrimonio bibliográfico, pero el CEE ha constatado, a través de las audiencias y visitas y con la documentación complementaria que existen notables diferencias entre las colecciones de las distintas áreas.

El CEE constata la necesidad de establecer una política de gestión de colecciones que posibilite una racionalización de las inversiones.

El CEE valora muy positivamente que en los últimos años se haya realizado un notable esfuerzo en el incremento de la inversión de las adquisiciones.

Merece una especial valoración los esfuerzos destinados a la conservación y restauración del fondo histórico

3.4. Ingresos

El modelo de financiación de la Biblioteca se clasifica como un modelo mixto centralizado/ descentralizado, que provoca la desigual situación en función de los centros.

Para poder cumplir sus objetivos, la Universidad debería asignar cada año un presupuesto global a la Biblioteca que podría repartir entre las bibliotecas de acuerdo con un baremo consensuado entre las partes implicadas.

4. Resultados

4.1. Grado de satisfacción de los usuarios

Este Comité valora muy positivamente la satisfacción mostrada por los usuarios sobre los diferentes servicios, salvo en lo referente a las condiciones de las instalaciones, equipamientos y recursos disponibles.

El CEE destaca el esfuerzo realizado durante los últimos años por asegurar unos canales fluidos y fiables de recogida de información: encuestas anuales desde 2003, buzones de sugerencias físicos y virtuales, atención a usuarios en los mostradores, etc. Con todo, se debería incidir en la relación con los estudiantes.

4.2. Eficacia en la prestación de servicios

El CEE ha denotado una mejora considerable en número de días de apertura/año. Asimismo, se ha incrementado el número de puestos de lectura.

El apartado de las colecciones experimenta igualmente un crecimiento positivo en número de monografías/alumno, así como del número de ingresos por usuario. Sobresale asimismo la cantidad de visitas a la Web y las actividades de extensión bibliotecaria.

Por otro lado, han descendido aquellos valores que dependen muy directamente del número de usuarios potenciales de la Universidad, que, como en otras, han experimentado un descenso acusado

4.3. Eficiencia en la prestación de servicios

El CEE quiere destacar la dificultad de expresar su valoración ya que en el informe de autoevaluación se utilizan muy pocos indicadores para ello.

En cuanto a volumen de gasto, se ha incrementado de forma considerable en lo que se refiere a los diferentes materiales.

Es de resaltar, por un lado, la disminución de algunos indicadores, como el coste de personal/documento procesado

CONCLUSIÓN

El proceso de evaluación de la calidad de la Biblioteca de la Universidad Complutense ha significado un gran avance en el desarrollo del servicio de biblioteca. Para la dirección, ha supuesto un amplio conocimiento de todos los procesos que se llevan a cabo y la identificación de sus debilidades para el establecimiento del plan de mejoras adecuado. Para la plantilla de bibliotecarios, la posibilidad de participar en el proceso y actuar directamente en la detección de los puntos débiles y la proposición de medidas de superación de aquéllos. Para los usuarios, un mayor conocimiento del servicio de biblioteca y la oportunidad de incidir directamente en la mejora de la calidad

El proceso de evaluación tuvo como colofón la elaboración del Informe Final de Evaluación, que comprende una síntesis de todo el proceso, con la relación de los puntos fuertes y puntos débiles determinados durante el proceso, y el Plan de Mejoras.

Y como final feliz, la concesión del Certificado de Calidad a la Biblioteca Complutense por la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación, con fecha 12 de mayo de 2006.

Toda la información relativa al proceso de evaluación, así como los documentos utilizados para el mismo se encuentra en la página web:

ANEXO I

Plan de Mejoras (Síntesis)

1.1. EL PLAN DEL SERVICIO DE BIBLIOTECA EN EL CONTEXTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN

- Establecimiento de un sistema de información y seguimiento de los objetivos estratégicos de la BUC potenciando la Intranet y otros procesos de comunicación interna.
- Elaboración de un sistema de recogida de datos que refleje los nuevos procesos y servicios de la BUC conforme a estándares de calidad.

1.2. PLANIFICACIÓN DOCENTE Y SU RELACIÓN CON EL SERVICIO DE BIBLIOTECA

- Crear mecanismos para garantizar que todas las asignaturas cuenten con los recursos de información y materiales recomendados por el profesor.
- Analizar los índices de respuesta de la campaña de adquisición de manuales.
- Fomentar desde la Biblioteca la utilización de las herramientas y recursos que proporciona el Campus Virtual.

1.3. PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y SUS RELACIONES CON EL SERVICIO DE BIBLIOTECA

- Realizar un estudio sobre el impacto del servicio bibliotecario en la planificación de la investigación en la UCM
- Realizar un estudio sobre la incidencia del número de investigadores y profesores que utilizan el servicio de préstamo interbibliotecario dentro de la totalidad de usuarios potenciales.

1.4. MECANISMOS DE RELACIÓN ENTRE EL SERVICIO DE BIBLIOTECA Y SUS USUARIOS

- Proponer la creación de la Comisión de Biblioteca en los centros que carecen de ella.
- Incentivar la participación de los estudiantes en las Comisiones de Biblioteca de los centros.

2.1. ORGANIZACIÓN

- Modificación de la RPT que refleje los puestos base de la Biblioteca y su adscripción, así como los nuevos servicios.

- Publicación de un documento en el que se recojan las principales competencias de los puestos de trabajo, tanto orgánicos como base.

2.2. PROCESOS

- Reorganización y reestructuración de la intranet.
- Unificación de criterios en la recogida de datos estadísticos.

2.3. OFERTA DE SERVICIOS A DISTANCIA

- Incorporar al catálogo el 18% de los fondos que aún no pueden consultarse.
- Desarrollar un Centro de Atención a Usuarios (CAU) para mejorar el servicio de información bibliográfica.
- Avanzar en la colaboración de la biblioteca con el «Campus Virtual de la UCM».
- Ampliar el servicio de metabuscador a fin de integrar en una sola interfaz los principales catálogos y bases de datos.

3.1. PERSONAL

- Estabilización progresiva de la totalidad del personal de plantilla eventual.
- Convocatoria sistemática y periódica de las plazas pendientes de las anteriores ofertas de empleo y de las de nueva creación.
- Creación de una bolsa de trabajo para sustituciones en función de los resultados obtenidos en las oposiciones por los aspirantes no aprobados.
- Modificación del baremo de evaluación de méritos para los concursos y oposiciones del personal bibliotecario.
- Redefinición de las funciones de becarios colaboradores y progresiva adaptación a las mismas.
- Avanzar hacia tres únicas categorías profesionales: equivalentes a los grupos A, B y C.
- Elaboración del nuevo plan de formación para el personal de la biblioteca

3.2. INSTALACIONES

- Promover un plan de contingencia de medidas urgentes para la adaptación de los ámbitos bibliotecarios a los nuevos modelos de oferta educativa
- Ejecutar el plan de mejoras para la reparación, reposición y modificación de las instalaciones y equipamientos bibliotecarios
- Realizar las reformas pendientes (Físicas, Veterinaria, CC. de la Información, CC. de la Educación, etc.)
- Poner un funcionamiento el nuevo edificio destinado a las facultades de Derecho y Filología

- Finalizar los procesos de centralización de las bibliotecas departamentales existentes en las respectivas bibliotecas de centro o de área.
- Establecer un plan la creación de bibliotecas de depósito que descongestione los depósitos de las actuales bibliotecas.
- Constitución de una comisión académica, con representación de los diferentes estamentos implicados, que redacte los protocolos de actuación para garantizar la colaboración entre bibliotecarios, arquitectos, servicio de obras, gerencia y equipos decanales en los procesos de edificación, reforma, adaptación y equipamiento de los espacios destinados a bibliotecas.
- Intentar una negociación con las autoridades municipales y autonómicas para conseguir un sistema de transporte eficiente entre ambos campus y la ciudad, fuera de los horarios habituales y de los días lectivos, para atender las necesidades del horario extraordinario de apertura de las bibliotecas.

3.3. FONDOS

- Centralización en las bibliotecas de centro de las colecciones actualmente dispersas en departamentos, institutos, etcétera.
- Gestión, a través de las bibliotecas, de todas las adquisiciones bibliográficas realizadas en los centros
- Elaborar un mapa de colecciones pertenecientes al patrimonio bibliográfico.
- Activar la conversión retrospectiva y la catalogación de fondos pendientes de proceso técnico.
- Potenciar la colaboración con la Comunidad de Madrid a fin de disponer de una colección de ocio de obras literarias y materiales audiovisuales a través de sus planes de fomento de la lectura.

3.4. INGRESOS

- Elaboración de un Programa Plurianual de inversiones para las diferentes Bibliotecas (Central y de Centros). Las sucesivas revisiones del Programa Plurianual deberían de informar futuros Plantes Estratégicos.
- Impulsar la centralización del procedimiento de adquisiciones bibliográficas de los Departamentos en las bibliotecas descentralizadas.
- Elaboración de la «Carta de Servicios» del Servicio de Bibliotecas y proceder a su revisión y tarificación anual.

4.1. SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS

- Estudiar una posible ampliación de los periodos de préstamos a usuarios.
- Iniciar un plan de actualización de los recursos de información.
- Ofrecer más cursos de formación y contar con un sistema para la evaluación de la satisfacción de los mismos.

4.2. EFICACIA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

- Disponer de un local acondicionado, bien situado, dotado de una mínima colección de referencia, con suficiente número de puestos de lectura, abierto 24 horas, 365 días al año.
- Aumentar el número de puestos informáticos, especialmente en los centros peor dotados.
- Recomendar y promover la centralización de los fondos bibliográficos com-plutenses en las bibliotecas de centros.
- Elaborar un plan de extensión bibliotecaria de la BUC.
- Crear una base de datos con todas las actividades de extensión bibliotecaria.

4.3. EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

- Establecer un Plan de Evaluación General de Revistas a partir de sus usos que sirva de base a la política de adquisiciones.
- Habilitar procedimientos para la recogida de datos respecto a la formación de usuarios y el servicio de información bibliográfica.

ANEXO II

MODELO DE IDENTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

**PLAN DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA BIBLIOTECA COMPLUTENSE.
EVALUACIÓN EXTERNA**

PLAN DE MEJORAS

Punto Débil: (definición)			
Código			
Expresión de la Debilidad			
Causas	Causas objetivas	Causas subjetivas (si existen)	
Propuesta de Mejora			
Código			

PROPUESTA DE MEJORA

Propuesta de Mejora (definición)		
Código		
Expresión de la Mejora		
Grado de aplicación (marcar con X)	En fase de aplicación	
	Sin aplicación	
Grado de prioridad (Indicar la puntuación que correspon)	Baja	
	Media	
	Alta	
	Muy alta	
Grado de dificultad (Indicar la puntuación que correspon)	Muy alta	
	Alta	
	Media	
	Baja	
Recursos Requeridos	Personal (nº aprox.)	1 a 5
		6 a 10
		11 a 20
		más de 20
	Recursos físicos (instalaciones, equipos, locales, etc.)	
	Otros (especificar)	
Grado de control de la BUC (Indicar la puntuación que correspon)	Institución ajena a la Universidad (Ministerio, Comunidad Autónoma, Ayuntamiento, empresas, etc.)	
	Rectorado, servicios centrales de la UCM, Junta de Personal, Comité de Empresa, etc	
	Facultad, escuela, instituto de la UCM	
	BUC / Biblioteca de facultad, escuela, instituto	
Grado de adaptación al EEES	Nada	
	Poco	
	Bastante	
	Mucho	

Presupuesto estimado (Indicar la puntuación que corresponda)	Más de 500.000 €		
	Entre 100.000 y 500.000 €		
	Entre 50.000 y 100.000 €		
	Menos de 50.000		
Tiempo previsto (Indicar la puntuación que corresponda)	Más de 24 meses		
	Entre 19 y 24 meses		
	Entre 13 y 18 meses		
	Menos de 12 meses		
Responsable/s de la mejora	Responsable /s de proponer la mejora		
	Responsable /s de autorizar la mejora		
	Responsable /s de realizar la mejora		
Destinatarios (Indicar la puntuación que corresponda)	Usuarios	Estudiantes / PDI	
		PAS / Otros (p.ej. usuarios no UCM)	
	Autoridades		
	Proveedores / Otros		
Número de personas a las que afecta (marcar con una x)	0 a 50		
	50 a 100		
	100 a 500		
	500 a 1000		
	1000 a 2000		
	2000 a 5000		
	Más de 5000		
Datos para medir los cambios	Datos objetivos		
	Datos subjetivos		
Resultados esperados			
Puntuación para medir el grado de viabilidad de la mejora (*)			

(*) Viabilidad muy alta: 15 a 16 puntos
 Viabilidad alta: 12 a 14 puntos
 Viabilidad media: 9 a 11 puntos
 Viabilidad baja: 5 a 8 puntos

ESPECIFICACIONES AL MODELO DE IDENTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA:**DEBILIDADES****Punto Débil (definición)**

Enunciado breve de la debilidad

Pautas de definición de las debilidades:

1. Debe ser establecida teniendo en cuenta los efectos o resultados.
2. Debe ser medible.
3. Debe ser específica.
4. Debe exponer la debilidad, no la solución.
5. Cada palabra debe responder a un concepto exacto.

Código

Codificación de la debilidad:

Cada debilidad tiene un código alfanumérico compuesto de TRES bloques separados por /:

Bloque uno: Letra D mayúscula, referido al código de definición de la debilidad

Bloque dos: corresponde al criterio de evaluación al que pertenece la debilidad.

Bloque tres: es el número ordinal de la debilidad dentro del criterio correspondiente.

Ejemplo:

Definición de la debilidad:

Los sistemas de autopréstamo son poco utilizados por los usuarios.

Código: D/4.2/07

Donde D es la definición de la Debilidad, 4.2. es el criterio «Eficacia en la prestación de servicios» y 07 el número ordinal de la debilidad dentro del criterio.

Expresión de la Debilidad

Breve explicación de la Debilidad con sus características principales

Causas objetivas**Causas****Causas subjetivas (si existen)**

Las causas de la debilidad pueden ser objetivas o subjetivas. Causas objetivas son las causas medibles mediante datos estadísticos, evidencias reales, y en general, por términos objetivables y contrastables empíricamente. Causas subjetivas son las expresadas por opiniones, críticas, comentarios de usuarios o del personal, no contrastadas empíricamente por datos empíricos.

Propuesta de Mejora

Enunciado breve de la Mejora propuesta para superar la Debilidad correspondiente

Código

Codificación de la Mejora:

Cada Propuesta de Mejora tiene un código alfanumérico compuesto de TRES bloques separados por /:

Bloque uno: Letra M mayúscula, referido al código de la Propuesta de Mejora

Bloque dos: corresponde al criterio de evaluación al que pertenece la Propuesta de Mejora

Bloque tres: es el número ordinal de la Propuesta de Mejora dentro del criterio correspondiente.

Ejemplo:

Definición de la Propuesta de Mejora:

Incentivar los sistemas de autopréstamo entre los usuarios.

Código: M/4.2/07

Donde M es la Propuesta de Mejora, 4.2. es el criterio «Eficacia en la prestación de servicios» y 07 el número ordinal de la Propuesta de Mejora dentro del criterio.

PLAN DE MEJORAS**Propuesta de Mejora (definición)**

Enunciado breve de la Mejora propuesta para superar la Debilidad correspondiente (se repite el apartado del cuadro de Debilidades)

Código

Codificación de la Mejora (mismo código que el indicado en el campo Código de la propuesta de Mejora del cuadro de debilidades):

Cada Propuesta de Mejora tiene un código alfanumérico compuesto de TRES bloques separados por /:

Bloque uno: Letra M mayúscula, referido al código de la Propuesta de Mejora

Bloque dos: corresponde al criterio de evaluación al que pertenece la Propuesta de Mejora

Bloque tres: es el número ordinal de la Propuesta de Mejora dentro del criterio correspondiente.

Ejemplo:

Definición de la Propuesta de Mejora:

Incentivar los sistemas de autopréstamo entre los usuarios.

Código: M/4.2/07

Donde M es la Propuesta de Mejora, 4.2. es el criterio «Eficacia en la prestación de servicios» y 07 el número ordinal de la Propuesta de Mejora dentro del criterio.

Expresión de la Mejora

Breve explicación de la Propuesta de mejora con sus características principales

Grado de aplicación **En fase de aplicación**
 Sin aplicación

Indicar si ya se ha iniciado la aplicación de la Propuesta de mejora o si no se ha comenzado su aplicación en el momento de la redacción del Plan de Mejoras

Grado de prioridad **Baja**
 Media
 Alta
 Muy alta

Prioridad que se le concede a la propuesta, en función de su importancia para mejorar la calidad de la prestación del servicio de biblioteca a los usuarios. No puntuable para medir la viabilidad de la mejora

Grado de dificultad **Muy alta** **1**
 Alta **2**
 Media **3**
 Baja **4**

Apartado puntuable para medir la viabilidad de la Propuesta de Mejora, en función del grado de dificultad previsto. Si el grado de dificultad previsto es bajo, la puntuación será máxima (4) para la valoración del grado de viabilidad

Recursos **Personal (nº aprox.)**
Requeridos **Recursos físicos (instalaciones, equipos, locales, etc.)**
 Otros (especificar)

Grado de control de la BUC **Institución ajena a la Universidad**
 (Ministerio, Comunidad Autónoma, Ayuntamiento, empresas, etc.) **1**
 Rectorado, servicios centrales de la UCM,
 Junta de Personal, Comité de Empresa, etc. **2**
 Facultad, escuela, instituto de la UCM **3**
 BUC / Biblioteca de facultad, escuela, instituto **4**

Apartado puntuable. El mayor o menor grado de control de la BUC en la Propuesta de Mejora es otro elemento determinante para medir el grado de viabilidad de la misma. A mayor control de la BUC, la viabilidad aumenta (máxima puntuación: 4)

Grado de adaptación al EEES **Nada**
 Poco
 Bastante
 Mucho

Se mide el nivel de adaptación de la Propuesta de Mejora al Espacio Europeo de Educación Superior, en función de los parámetros expresados en las Declaración de Bolonia y en los estudios e informes elaborados para definir las características del EEES.

Más de 500.000 ?	1
Entre 100.000 y 500.000 ?	2
Presupuesto estimado Entre 50.000 y 100.000 ?	3
Menos de 50.000 ?	4

Apartado puntuable. Una propuesta de Mejora de bajo presupuesto facilita su viabilidad, aunque éste no siempre sea el factor más determinante. El presupuesto menor (inferior a 50.000 ?) cuenta con la mayor puntuación (4)

Más de 24 meses	1
Tiempo previsto Entre 19 y 24 meses	2
Entre 13 y 18 meses	3
Menos de 12 meses	4

Apartado puntuable. Las Propuestas de Mejora realizables en el menor plazo de tiempo suelen ser las más viables. Un plazo inferior a 12 meses cuenta con la mayor puntuación (4)

	Responsable/s de proponer la mejora
Responsable/s de la mejora	Responsable/s de autorizar la mejora
	Responsable/s de realizar la mejora

En este apartado se especifica, si se conoce, el nombre o cargo de los responsables de proponer, autorizar y ejecutar la Propuesta.

	Estudiantes / PDI
	Usuarios PAS / Otros (p.ej. usuarios no UCM)
Destinatarios	
	Autoridades
	Proveedores / Otros

Las Propuestas de Mejora destinadas a los usuarios principales de la BUC: estudiantes y PDI son aquellas cuya proposición es más justificada y, por consiguiente, de mayor puntuación (4).

	0 a 50
	50 a 100
	100 a 500
Número de personas a las que afecta	500 a 1000
	1000 a 2000
	2000 a 5000
	Más de 5000

El nº de personas a las que afecta directa o indirectamente la Mejora propuesta es un indicador válido para evaluar la importancia de la misma.

Datos objetivos

**Datos para medir
los cambios**

Datos subjetivos

Son datos objetivos para medir los cambios provocados por la Propuesta de Mejora aquellos datos cuantificables, objetivos y contrastables empíricamente: evidencias, indicadores, normas,

reglamentos, datos estadísticos ...

Los datos subjetivos son datos no cuantificables ni empíricamente contrastables: opiniones, sugerencias, recomendaciones, experiencias...

Resultados esperados

En este apartado se especifican los resultados que se esperan obtener con la aplicación de la Mejora propuesta.

**Puntuación para medir
el grado de viabilidad
de la mejora**

El grado de viabilidad de la Propuesta de Mejora se mide por la puntuación obtenida de los cuatro apartados puntuables: **Grado de dificultad**, **Grado de control de la BUC**, **Presupuesto estimado** y **Tiempo previsto**. En función de la puntuación total de cada uno de estos seis apartados se extrae el grado de viabilidad de la Propuesta:

Viabilidad muy alta: 15 a 16 puntos

Viabilidad alta: 12 a 14 puntos

Viabilidad media: 9 a 11 puntos

Viabilidad baja: 5 a 8 puntos

Viabilidad muy baja: 2 a 4 puntos

Viabilidad nula: 0 a 1 puntos



Resumen de indicadores de la biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid según los criterios aprobados por el Grupo de Evaluación de bibliotecas Universitarias de la UCUA.

	Indicador	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1	Usuarios potenciales por total de personal (= becarios)	165,93	329,48	300,67	269,64	274,76	271,13
2	Usuarios potenciales por total de personal (= becarios)	262,31	234,62	216,23	186,12	186,86	179,71
3	Gasto en personal (=becarios) por usuarios potenciales	80,48	91,21	66,79	106,50	106,38	112,44
4	Gasto en personal (=becarios) por usuarios potenciales	84,22	98,64	103,36	110,61	111,91	116,70
5	Usuarios potenciales por espacio total en metros cuadrados	2,58	2,41	2,29	2,06	2,10	2,09
6	Número de estudiantes (3 ciclos) por espacio total en metros cuadrados	2,27	2,10	1,96	1,74	1,79	1,57
7	Usuarios potenciales por ordenadores de uso público	216,59	207,65	234,84	211,59	200,76	196,73
8	Estudiantes por ordenadores uso público	279,35	266,92	202,77	176,35	171,31	148,32
9	Usuarios potenciales por número de ordenadores (trabajo + público)	179,26	166,28	134,66	111,40	109,23	107,59
10	Estudiantes (3 ciclos) por número de ordenadores (trabajo + público) (opcional)	167,66	143,49	116,18	93,89	82,36	81,11
11	Usuarios potenciales por horas de puestos de lectura al año	219,59	238,19	242,25	271,23	291,19	297,10
12	Usuarios potenciales por puestos de lectura	14,20	12,97	12,40	10,94	11,00	11,03
13	Gastos en recursos electrónicos sobre total de gastos en recursos de información	6%	6%	14%	17%	18%	13%
14	Usuarios potenciales por suscripciones de revistas	7,64	7,62	7,52	7,54	7,66	7,22
15	Gastos en adquisiciones de recursos de información por usuarios potenciales	30,36	33,19	36,75	39,03	43,41	43,38
16	Total de revistas vivas por investigadores (Profesores + 3er. Ciclo)	1,26	1,14	1,16	0,99	1,02	0,86
17	Incremento anual de volúmenes (monografías) por usuarios potenciales	0,62	0,70	0,61	0,64	1,04	0,60
18	Volúmenes informatizados sobre el total del fondo bibliográfico	63,13%	66,66%	70,35%	73,77%	76,97%	79,40%
19	Usuarios con préstamo en fecha fija por usuarios potenciales						22,13%
20	Alumnos de pregrado con préstamo en fecha fija por usuarios potenciales						16,39%
21	Alumnos de postgrado con préstamo en fecha fija por usuarios potenciales						2,41%
22	Profesores/investigadores con préstamo en fecha fija por usuarios potenciales						4,82%
23	Total de préstamos al año por usuario potencial	6,12	9,04	9,71	10,42	10,16	9,79
24	Préstamos interbibliotecarios solicitados a otras bibliotecas por total profesores / investigadores	1,24	1,14	1,23	1,10	1,16	0,91
25	Préstamos interbibliotecarios servicios a otras bibliotecas por préstamos solicitados a otras bibliotecas	1,93	2,09	1,67	1,46	1,30	1,17
27	Usuarios potenciales por total de revistas electrónicas	69,63	68,50	46,10	19,59	6,72	5,23
28	Artículos a texto completo de revistas electrónicas consultados por usuarios potenciales					4,12	4,37
29	Vistas a página web/usuario potencial	64,32	118,51	106,60	112,46	156,62	177,71



Cuadro de evolución de las principales magnitudes para el periodo 2000-2005

Entre paréntesis se incluye la referencia al dato de las estadísticas REBIUN

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	CRECIMIENTO 2004-2005
1.- Datos de la biblioteca	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	
Puntos de servicio (número de bibliotecas) (3.1)	33	33	33	33	32	32	0,0%
Superficie Total (en m2 construidos) (3.2)	47.830	48.265	48.670	51.007	50.807	51.163	0,7%
Estanterías (metros lineales) de libre acceso (3.4.1)	23.818	23.986	24.376	25.689	25.433	25.127	-1,2%
Estanterías (metros lineales) depósito (3.4.2)	82.901	85.793	95.128	99.572	99.153	101.041	1,9%
Días de apertura anual (número de días abiertos durante el año 2003, promedio de los diferentes puntos de servicio) (2.1)	239	241	244	268	273	273	0,0%
Horas de apertura semanal (número de horas de apertura semanal, promedio de los diferentes puntos de servicio) (2.2)	60	60	60	60	60	60	0,0%
2.- Puestos de lectura	2000	2001	2002	2003	2004	2005	CRECIMIENTO 2004-2005
	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	
Nº de puestos de lectura (3.3)	8.699	8.982	8.995	9.612	9.691	9.688	0,0%
3- Puestos de ordenadores	2000	2001	2002	2003	2004	2005	CRECIMIENTO 2004-2005
	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	
Nº de ordenadores y terminales de uso interno del personal de la biblioteca (4.1.)	284	333	341	447	461	450	-2,4%
Nº de ordenadores y terminales de uso público (4.2)	390	379	475	497	531	543	2,3%
Lectores y reproductores diversos (microformas, vídeo, etc.) (4.3)	234	324	418	595	450	508	12,9%

4.- Material		2000	2001	2002	2003	2004	2005	CRECIMIENTO
		1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2004-2005
Monografías	Nº Total de monografías (volumenes) (5.1.1)	2.322.225	2.392.398	2.438.355	2.524.356	2.630.021	2.701.595	2,7%
	Nº de monografías (volumenes) ingresadas al año (5.1.2)	77.011	81.458	68.135	88.792	101.365	85.879	-15,3%
	Volúmenes informatizados (5.6.1)	1.485.099	1.640.752	1.781.650	1.863.064	2.024.501	2.145.197	6,0%
Material no librario	Nº Total de material no librario (ejemplares) (5.3.1)	53.228	70.904	106.328	101.890	109.565	138.247	26,2%
	Nº de material no librario (ejemplares) ingresadas al año (5.3.2)	15.570	15.365	14.655	8.395	8.125	13.528	66,5%
Colecciones de revistas	Nº total de colecciones de revistas (papel) (5.2.1)	42.533	43.031	43.471	44.333	45.098	46.288	2,6%
	Nº total de colecciones de revistas (papel) en curso de recepción (5.2.2)	15.755	14.892	14.832	13.938	13.555	14.788	9,1%
	Nº total de colecciones de revistas (papel) en curso de recepción por suscripción (5.2.2.1)	7.352	7.137	6.816	5.901	5.858	6.941	18,5%
Nº Total de libros electrónicos disponibles (5.4.1)						23.969	20.000	-16,6%
Nº Total de títulos de revistas electrónicas disponibles (5.4.2)		1.378	1.701	2.420	5.369	18.630	20.416	9,6%
Bases de datos	Nº Total de bases de datos disponibles en red (5.4.3)		58	59	56	157	168	7,0%
Documentos	Nº de documentos (artículos y libros) obtenidos de otras bibliotecas por préstamos interbibliotecario (7.1.3)	15.581	14.887	15.909	15.576	15.667	15.098	-3,6%
	Nº de documentos (artículos y libros) servidos a otras bibliotecas por préstamo interbibliotecario (7.2.3)	30.097	31.170	24.902	22.763	20.398	17.708	-13,2%

5.- Formación de usuarios	2000 1999-2000	2001 2000-2001	2002 2001-2002	2003 2002-2003	2004 2003-2004	2005 2004-2005	CRECIMIENTO 2004-2005
Nº de sesiones impartidas de formación de usuarios (6.6.1)	224	250	231	287	383	348	-9,1%
Nº de asistentes a sesiones de formación de usuarios (6.6.2)	ND	ND	ND	ND	ND	6506	
6- Consultas	2000 1999-2000	2001 2000-2001	2002 2001-2002	2003 2002-2003	2004 2003-2004	2005 2004-2005	CRECIMIENTO 2004-2005
Visitas a la página web de la Biblioteca (6.3.)	6.708.720	13.809.548	11.891.040	11.825.884	16.685.058	18.984.076	13,8%
Consultas al catálogo de la Biblioteca (6.4.)	ND	ND	ND	6.298.200	6.501.603	7.062.834	8,6%
Nº de consultas a revistas electrónicas (downloads de artículos) (6.5.2.2)	ND	ND	ND	ND	438.877	467.193	6,5%
Número de entradas a la Biblioteca (6.1)	7.177.884	8.076.950	8.310.373	9.287.686	7.839.052	6.542.988	-16,5%
Número de préstamos domiciliarios (6.2)	1.003.146	1.053.534	1.083.115	1.095.253	1.085.442	1.045.314	-3,7%
7.- Personal	2000 1999-2000	2001 2000-2001	2002 2001-2002	2003 2002-2003	2004 2003-2004	2005 2004-2005	CRECIMIENTO 2004-2005
Nº de personal bibliotecario facultativo (A o L1) y técnico (B o L2) (8.1.1)	154	157	159	160	157	151	-3,8%
Nº de personal administrativo (C o L3), auxiliar administrativo (D o L4) o auxiliares o bedeles (E o L5) (8.1.2)	193	201	212	230	231	243	5,2%
Coste total del personal (miles de euros) (9.4)	9.941	10.628	11.020	11.094	11.341	12.011	5,9%
Nº de cursos de formación (8.2.1)	160	160	189	380	472	340	-28,0%
Nº de asistentes a cursos de formación (8.2.2)	276	275	244	313	400	459	14,8%
Nº total de becarios (8.1.3)	85	95	94	99	108	108	0,0%
Coste total de becarios (miles de euros) (9.4.3)	461	516	512	538	589	775	31,6%
8.- Gastos (miles de euros)	2000 1999-2000	2001 2000-2001	2002 2001-2002	2003 2002-2003	2004 2003-2004	2005 2004-2005	CRECIMIENTO 2004-2005
Gasto total en adquisición de monografías (9.1.1)	1.170	1.812	1.604	1.626	1.987	1.828	-8,0%
Gasto total en suscripciones de revistas (9.1.2)	1.694	1.738	1.881	1.812	2.074	2.083	0,4%
Gasto total en información electrónica (bases de datos, libros y revistas electrónicas) (9.2)	284	316	503	667	565	613	8,5%

LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE MURCIA (2002/2006)

LOURDES COBACHO GÓMEZ

Directora de la Biblioteca de la Universidad de Murcia

lcobacho@um.es

CARMEN M^a BRUGAROLAS ROS

Biblioteca Universidad de Murcia

cubr@um.es

RESUMEN: En este artículo, se describe el proceso de evaluación de la Biblioteca de la Universidad de Murcia realizado entre 2002 y 2006 con el objetivo de implantar un sistema de gestión de la calidad. A partir de esta descripción, se analizan los programas de mejora en marcha y las perspectivas de avance de la biblioteca en este contexto.

PALABRAS CLAVE: Biblioteca de la Universidad de Murcia, Evolución, Gestión de la Calidad, Evaluación

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se expone el proceso de implantación del sistema de calidad en el Servicio de Biblioteca de la Universidad de Murcia, que podemos considerar que ha producido, desde su inicio en el año 2002, mejoras significativas en todos los procesos de planificación, reorientación de actividades existentes y puesta en funcionamiento de nuevos servicios y proyectos.

Como en todo proceso de calidad, todas estas actuaciones han sido el resultado del trabajo en colaboración del conjunto de bibliotecarios que conforma la plantilla de la biblioteca, que ha sido muy activo y entusiasta en la aplicación de una metodología basada en la calidad para la mejora de los servicios a los usuarios. Detrás de esta tarea también es importante destacar el impulso que la Biblioteca ha recibido de otros profesionales y la apuesta decisiva de varios miembros del equipo directivo de la Universidad.

La decisión de evaluar la Biblioteca Universitaria a finales de 2002 fue el resultado de una combinación muy favorable: por un lado la predisposición del personal de la Biblioteca, que contaba con una plantilla sensible a estas iniciativas, y por otro el interés de un grupo de profesores de la Universidad vinculados a proyectos de calidad, como Ángel López Pina y Antonio López Cabanes, que consideraron de gran interés que la Biblioteca Universitaria iniciase este proceso. Después de someterlo al consenso de toda la plantilla del Servicio, el Vicerrectorado de Calidad e Innovación Educativa nos incorporó en sus programas de evaluación de servicios, proceso que solamente se había realizado en el Área de Contratación y Patrimonio.

En aquel momento la Biblioteca de la Universidad de Murcia era un servicio que atendía a usuarios de dos Campus Universitarios, diseminados en diferentes puntos de servicio, con un nuevo edificio de Biblioteca General inaugurado en el año 2001. Podemos decir que los Servicios de Biblioteca del Campus de La Merced contaban con una larga tradición y Bibliotecas bastante consolidadas mientras que en el Campus de Espinardo, tras su reciente remodelación con la puesta en funcionamiento de la nueva Biblioteca General, se presentaban nuevos retos que habría que afrontar en los próximos años debido a la dispersión espacial de los puntos de servicio. Los beneficios de la centralización de determinados procesos y la mejora de los servicios eran los principales objetivos de esta nueva etapa. Una evaluación de su actividad se consideró como la vía más adecuada para introducir procesos de mejora, a través de una gestión participativa que tuviese en cuenta la opinión de sus usuarios. Las Bibliotecas de ambos Campus, con problemas diferentes y en algunos casos soluciones comunes, debían trabajar estrechamente junto con los Servicios Centrales en la creación de servicios homogéneos, normativas y procesos efectivos cuyos resultados pudiesen medirse periódicamente. Todo un equipo de trabajo con diferentes colaboradores, inició esta interesante tarea.

1. LOS INICIOS Y EL PROCESO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD: LA EVALUACIÓN

La ANECA establece como principal objetivo para el Programa de Evaluación del Servicio de Biblioteca facilitar un proceso de evaluación para la mejo-

ra de la calidad de los servicios, a través de su autodiagnóstico y de la visión externa que aportan expertos¹.

Además, el sistema educativo requiere una permanente evaluación para garantizar que las instituciones responsables de la educación superior certifiquen el cumplimiento de requisitos de calidad y la realización de sus propósitos y objetivos, y entre ellos está, como eje central, la Biblioteca².

Es por ello, que consideramos que de esta manera la Biblioteca, como unidad de información científica, garantiza la eficacia y la eficiencia de las inversiones en enseñanza superior; el cumplimiento de estándares internacionales de calidad en los programas de formación que permitan la movilidad y la competitividad internacionales, la satisfacción de las demandas de formación de la sociedad, y da respuesta a las necesidades de graduados que la sociedad demanda³.

El proceso de evaluación del Servicio de Biblioteca de la Universidad de Murcia comenzó a gestarse a finales de 2002 y finalizó en marzo de 2004, para iniciar un proceso de renovación que propiciase la mejora de los servicios que se ofrecían. Dicho proceso partía de una nueva metodología en la planificación y gestión de bibliotecas, basada en la gestión de calidad, en la que se deberían tener en cuenta los procedimientos y directrices marcados por las corrientes de evaluación de bibliotecas universitarias.

La incorporación de las bibliotecarias responsables de los procesos de planificación, gestión y evaluación a la dinámica de su funcionamiento, representaba un reto irrenunciable para la Biblioteca Universitaria. Tal como apuntan las Normas para Bibliotecas Universitarias aprobadas en 1989, «...deben llegar a ser diestras en el proceso de examinar y redefinir sus metas cuando sea necesario, estableciendo objetivos coherentes, cuyo alcance pueda medirse, evaluando las necesidades de los usuarios de manera continuada y efectiva e identificando y aplicando aquellos indicadores que revelen el grado de éxito que se ha alcanzado en su misión»⁴.

El ámbito a evaluar en nuestro caso, lo constituyó el conjunto de los servicios bibliotecarios de la Universidad de Murcia, excepto el Archivo Universitario por encontrarse en fase de reorganización, y se tuvieron en cuenta las

¹ Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación en: http://www.aneca.es/modal_eval/evalbiblio_quees.html

² La biblioteca universitaria: Autoevaluación y acreditación, Jaramillo, Orlanda, Villegas Puerta, Luis Eduardo en: Revista Interamericana de Bibliotecología, 1998 Jul-Dic; 21(2) pp. 49-60.

³ Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya. *Guía de Evaluación de Bibliotecas*. Madrid: Consejo de Universidades, Secretaría General, 2002 en: http://www.uem.es/BUCEM/evaluacion/docs/guia_evalCCU.rtf

⁴ Propuesta de un sistema de evaluación para bibliotecas universitarias, Mano González, Marta en: Revista Española de Documentación Científica, 1998, Abr-Jun; 21 (2) pp. 174-197.

diferencias existentes entre los dos Campus en que se encuentra distribuida geográficamente la Biblioteca de la Universidad de Murcia⁵.

Pasamos a describir la metodología que se adoptó en el proceso de evaluación, el asesoramiento técnico y la formación recibida para ello y por su importancia, el Comité de Autoevaluación, antes de detallar las fases o etapas, propiamente dichas del proceso evaluador.

1.1. *Adopción de la metodología*

Los documentos y manuales que guiaron nuestro trabajo fueron las normas dictadas por la Agencia Nacional de la Evaluación y la Acreditación (ANECA)⁶ y las recomendaciones de la *Guía de Evaluación de Bibliotecas*, realizada por la Agencia per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya⁷.

También mencionar el uso de la *Guía de Evaluación de Servicios* (2000) del Consejo de Universidades, ya que en el Informe de Autoevaluación se incluye un apartado de «Contexto del Servicio», donde podemos consultar toda la información referida a la misión de la Biblioteca, los grupos de interés relacionados con el servicio, la evolución de este, un análisis comparativo servicio/Universidad y la normativa aplicable⁸.

1.2. *Asesoramiento técnico y formación*

En este aspecto, la Unidad para la Calidad de la Universidad de Murcia (UNICA) fue de gran ayuda en lo referente al asesoramiento técnico y por sus valiosos consejos al Comité a la hora de redactar el Informe de Autoevaluación.

Destacar también su apoyo estadístico⁹ en el trabajo realizado para procesar todas las encuestas de satisfacción de usuarios

⁵ Informe del Comité de Expertos Externos. Murcia, Biblioteca de la Universidad de Murcia, p. 8 en: http://www.um.es/biblioteca/actualidad/evaluacion/Informe/docs/Informe_cee.pdf

⁶ Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Programa de Evaluación del Servicio de Biblioteca, Guía de Autoevaluación 2005 en: http://www.aneca.es/modal_eval/docs/evalbiblio_guia.pdf

⁷ Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya. *Guía de Evaluación de Bibliotecas*. Madrid: Consejo de Universidades, Secretaría General, 2002.

⁸ *Guía de evaluación de servicios*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Consejo de Universidades, Secretaría General Técnica, 2000.

⁹ La Unidad para la Calidad es un servicio de la Universidad de Murcia, creado para potenciar la calidad en todas las actividades que se desarrollen en el ámbito de su competencia, su misión es servir de soporte y ser artífice de la política de calidad del Equipo de Gobierno de la Universidad de Murcia, propiciando y apoyando todos los procesos de calidad que se aborden en Centros, Departamentos, Servicios Universitarios y en general en todo el conjunto de la Universidad de Murcia. <http://www.um.es/unica/descripcion.php>

En cuanto a la formación, UNICA organizó un curso de gestión de la calidad basado en el modelo EFQM con el objetivo de dotar a los miembros de los Comités de evaluación de los servicios de la Universidad de Murcia de los conocimientos necesarios para su evaluación. Compartir el curso con los miembros de los comités de otros servicios resultó de gran ayuda por la puesta en común de dudas y problemas que nos habían surgido a casi todos. Este curso fue impartido por Antonio López Cabanes y José Ruiz Gimeno, profesores del Departamento de Ingeniería Química de la Universidad de Murcia, expertos en metodologías de evaluación de la calidad y cursos de formación de FQM. El contenido resultó de gran ayuda para la formación y orientación necesarias para este proceso.

1.3. *Constitución del comité de autoevaluación*

El Comité de Autoevaluación se constituyó el 25 de febrero de 2003. Su composición, siguió las recomendaciones de UNICA y de la Guía de Evaluación de Bibliotecas. Según estas directrices, debía estar representado el personal que trabaja en la Biblioteca Universitaria y los usuarios del servicio.

Esto es, por el personal: la Dirección de la Biblioteca Universitaria, los Jefes de Biblioteca del Campus de Espinardo y la Merced, un representante de los Jefes de Sección de los Servicios Centrales de la Biblioteca, un representante de los Responsables de Colección, otro por los Responsables de Hemerotecas, del Personal Administrativo, de los Ayudantes de Biblioteca, y por los Técnicos Auxiliares y Oficiales en Bibliotecas, respectivamente.

Y en cuanto a los usuarios del Servicio: un representante del personal Docente, otro de los Alumnos de primer y segundo ciclo y, por último, uno para los Alumnos de tercer ciclo. Destacar que en este caso, fue Gerardo Sánchez Ambriz, doctorando y experto en calidad de la Universidad Nacional de México, por lo que pudo prestar una gran ayuda al proceso.

1.4. *Etapas del proceso de evaluación*

1.4.1. Autoevaluación

Esta fase comienza en febrero de 2003, cuando se pone en marcha el proceso de evaluación y comienza así el camino hacia la calidad en nuestro Servicio. Los pasos siguientes fueron constituir el Comité de Autoevaluación a petición de la Unidad para la Calidad, que ya hemos citado en el punto anterior, emprender las acciones formativas necesarias y tras las reuniones del Comité y las consiguientes encuestas que lleva el proceso, redactar el borrador del Informe.

En este proceso se tuvo en cuenta, la publicidad y la difusión a través de los siguientes dispositivos:

- Mensajes a la Comunidad Universitaria y a la Plantilla del servicio.
- Creación de un página Web con información específica¹⁰
- Creación de una dirección de correo electrónico para ese fin¹¹.
- Como resultado final de esta fase, en el mes de octubre de 2003, ve la luz el Informe definitivo de Autoevaluación, elaborado por el Comité del Servicio de Biblioteca. Algunas de las ideas destacadas en el informe serían las siguientes:
- Partiendo del elevado número de usuarios, de un sistema complejo que abarca muchas titulaciones y de los tres Campus en los que presta servicio la Biblioteca Universitaria: La Merced, Espinardo, y la Ciudad Sanitaria de la Arrixaca (inaugurado posteriormente, en el año 2004), podemos observar como en cada uno de estos entornos se desarrollan actividades similares desde el punto de vista de los servicios, pero se observa que la tipología de usuarios externos, que pasamos a ver diferenciados por Campus, varía ligeramente en cada una de ellas¹².
- La situación estratégica de la Biblioteca del Campus de La Merced, tanto en lo que respecta a sus Secciones de Humanidades como Jurídica, favorece la afluencia de público de diversa índole prestando sus instalaciones y servicios tanto a estudiantes de secundaria, profesionales en ejercicio (especialmente abogados y profesores de secundaria), como a ciudadanos en general.
- En los otros dos Campus: el de Espinardo y La Arrixaca, los usuarios externos provienen fundamentalmente de otras Universidades, profesionales en ejercicio, e investigadores.
- El Informe hace una revisión de la situación de la Biblioteca desde que se abre al público al inicio del curso 1935-36, hasta la actualidad, pasando por la inauguración en 2001 de la Biblioteca General y por los cambios que ha habido en los puntos de servicio. Este diagnóstico y resumen de la situación hasta el momento de la evaluación, fue muy útil para comprender la evolución que han sufrido diversos factores tan relevantes como el personal, los servicios, la normativa y en general el trabajo y la toma de decisiones. Para que nuestro diagnóstico fuera más preciso nos pareció adecuado adoptar un punto de vista histórico, ya que esta lejanía

¹⁰ <http://www.um.es/biblioteca/actualidad/evaluacion/>

¹¹ evalubib@um.es

¹² Informe de Autoevaluación, Biblioteca de la Universidad de Murcia, octubre 2003, p. 20.

podría ayudarnos en el diagnóstico de algunos problemas derivados de prácticas anteriores.

- En el Informe se destaca también la metodología seguida para la Planificación del Servicio de Biblioteca, basada en la redacción anual de una Memoria con los objetivos y proyectos para cada curso académico. Estos proyectos¹³, resumidos en diversos documentos que elabora la Dirección de la Biblioteca, se trasladan al Vicerrectorado de Investigación y Nuevas Tecnologías con objeto de elaborar un documento conjunto, en donde figuran además los objetivos de otros servicios gestionados por este Vicerrectorado. Así mismo, cada año se revisa si los proyectos del año anterior han podido ejecutarse en su totalidad, como ocurre en el resto de Universidades. Actualmente estos proyectos se informan y debaten en la Junta Técnica, en donde están presentes los Responsables de Colección, los Jefes de Sección y los Jefes de Biblioteca de Campus.
- Otro elemento de planificación utilizado es el de establecer un diagnóstico de necesidades y definición de objetivos por parte de los responsables del Servicio de Biblioteca a través de la Junta Técnica, de la Comisión General de Biblioteca y de las Comisiones de Biblioteca de Campus, tal como estableció el Reglamento del Servicio Universitario de Biblioteca¹⁴. Para la gestión del servicio se establecerían a partir de este momento (2003/2005) una serie de comisiones de trabajo que se encargan de coordinar las diferentes actividades y procedimientos normalizados, como son:
 - Comité de Mejora.
 - Grupo de trabajo de Política de Préstamo.
 - Grupo de trabajo de Bibliografía Básica.
 - Grupo de trabajo de Gestión de la Colección.
 - Grupo de trabajo de Procesos.
 - Grupo de trabajo de Encuestas.
 - Grupo de trabajo de Indicadores.
 - Grupo de trabajo de Hemerotecas.
 - Proyecto Bibliotecario en Línea, etc.

Del proceso de análisis seguido, que incluyó recursos, procesos y resultados, se llegó a una serie de constataciones, referidas a aspectos fuertes y débiles de la

¹³ Informe de Autoevaluación, Biblioteca de la Universidad de Murcia, octubre 2003, p. 28.

¹⁴ Reglamento del Servicio de la Biblioteca Universitaria. Murcia : Universidad, 1995.

biblioteca, así como algunas líneas de mejora que se observó la conveniencia de emprender y que más tarde serían recogidas en el Informe Final y en el Plan de Actuación 2004/2007.

Entre las debilidades más significativas podemos destacar que el sistema bibliotecario debía mejorar la comunicación con sus usuarios con un plan de marketing destinado a optimizar sus instalaciones y recursos, especialmente los Servicios a Distancia de la Biblioteca, revisión y puesta al día de la normativa en vigor, equilibrar las colecciones impresas y electrónicas de las diferentes Áreas temáticas, mejorar el servicio de transporte de nuevas adquisiciones y Préstamo Interbibliotecario, avanzar en el desarrollo de la Intranet para afianzar los procesos, mejorar la formación de la plantilla de la Biblioteca, impulsar las actividades cooperativas e iniciar una gestión participativa por objetivos que garantizase, mediante encuestas periódicas y revisión de indicadores, un incremento de resultados medibles anualmente.

Una de nuestras mayores fortalezas, sin duda la más satisfactoria, era la alta valoración que tenían los usuarios del personal de la Biblioteca, especialmente en los servicios de atención al público y la cualificación y profesionalidad del personal, destacando el buen clima de trabajo y la práctica habitual de trabajo en equipo. La Biblioteca contaba además con unas instalaciones bien valoradas por los usuarios, en cuanto a horarios y comodidad de uso, mejorable en la disponibilidad de tecnologías de la información. Globalmente, el tamaño de los espacios de bibliotecas y puestos de lectura era superior a la media disponible en otras Bibliotecas Universitarias españolas. También contaba con una colección bibliográfica de gran interés, especialmente en las Áreas de Humanidades y Ciencias Jurídicas, Fondo Antiguo, y revistas científicas, tanto impresas como electrónicas, y una amplia gama de servicios presenciales y a distancia.

1.4.2. Evaluación externa

En esta fase intervino un Comité Externo a la unidad evaluada, nombrado por el Consejo de Coordinación Universitaria en agosto de 2002¹⁵. Su trabajo, profesionalidad y diagnóstico fueron decisivos para el resto de las fases de implantación del proceso de calidad. Este Comité estuvo formado por:

- D. Miguel Jiménez Aleixandre, Director de la Biblioteca de la Universidad Autónoma de Madrid, con experiencia en estadísticas e indicadores en Bibliotecas Universitarias y gran impulsor desde REBIUN de trabajos sobre calidad, que actuó como presidente.

¹⁵ Informe del Comité de Expertos Externos. Murcia, Biblioteca de la Universidad de Murcia, p. 5 en: http://www.um.es/biblioteca/actualidad/evaluacion/Informe/docs/Informe_eee.pdf

- D.^a Núria Balagué Mola, Subdirectora del Servei de Biblioteques de la Universidad Autónoma de Barcelona, con amplios conocimientos sobre la aplicación de las normas ISO 9000 en bibliotecas, y con la experiencia en diversas auditorías de bibliotecas gestionadas siguiendo la norma de calidad ISO 9001.
- D.^a Pilar Sabina Méndez Díaz, Jefa de la Unidad de Implantación de la Calidad en la Gestión de la Universidad Complutense de Madrid, experta en calidad y evaluación.

Este grupo de expertos, bajo las directrices y pautas de la Guía de Evaluación Externa de los Servicios Bibliotecarios del II Plan de Calidad de las Universidades¹⁶, analizó el Informe de Autoevaluación y mediante una visita al servicio, que en nuestro caso, se realizó a finales de noviembre de 2003, observó, analizó y recogió las opiniones y valoraciones mediante las entrevistas necesarias. Este Comité, valoró además todos los factores en cuanto a estructura de funcionamiento y servicio de la Biblioteca.

Con todo ello, constató su propio juicio mediante el Informe de evaluación externa, donde emitieron sus valoraciones sobre la calidad del Servicio de Biblioteca. Los objetivos¹⁷ del Informe fueron los siguientes:

- Analizar el contenido del Informe de Autoevaluación (AutoInforme), realizado por el Comité de Autoevaluación del Servicio de Bibliotecas.
- Comparar el contenido del AutoInforme con lo manifestado en las diferentes audiencias y lo observado durante la visita.
- Ayudar al Servicio de Bibliotecas a detectar sus puntos fuertes y débiles para permitirle formular de forma clara propuestas de Mejora internas y externas.

En diciembre de 2003 el Comité de expertos externos redactó su Informe, dando un diagnóstico que coincidía en su mayor parte con los puntos fuertes y débiles recogidos en el Informe de Autoevaluación antes mencionados.

Además, el Informe del Comité apoyó las propuestas de Mejora del Autoinforme y aportó novedades en sus recomendaciones que han servido de gran ayuda. Mencionamos algunas de ellas, por su interés para el servicio:

¹⁶ Guía de Evaluación Externa de los Servicios Bibliotecarios del II Plan de Calidad de las Universidades en: http://www.mec.es/consejou/calidad/Evaluacion_externa_de_bibliotecas.htm

¹⁷ Informe del Comité de Expertos Externos. Murcia, Biblioteca de la Universidad de Murcia, p. 4 en: http://www.um.es/biblioteca/actualidad/evaluacion/Informe/docs/Informe_cee.pdf

- Iniciar una reflexión sobre el modelo de biblioteca a la que aspira la institución
- Realizar, periódicamente, encuestas para medir la satisfacción de los usuarios.
- Seguir potenciando los equipos de trabajo para la normalización de procedimientos y para el establecimiento de indicadores de calidad de los procesos
- Continuar con la política de desarrollo de la colección
- Avanzar en la mejora tanto de la Web pública como de la Intranet y,
- Seguir difundiendo los indicadores y sus estándares de calidad entre el personal de la biblioteca.

1.4.3. Informe final

La síntesis de los Informes de Evaluación Interna y de Evaluación Externa, tuvo lugar en el Informe Final de evaluación, al que, una vez redactado se le dio la difusión y la publicidad pertinentes.

Entre febrero y marzo de 2004, se plasmó la valoración de la Biblioteca, de los puntos fuertes y débiles de su Servicio y de las propuestas de Mejora en el Informe Final, con la siguiente estructura¹⁸:

- Valoración del proceso de Autoevaluación
- Valoración del proceso de Evaluación Externa
- Principales puntos fuertes y débiles detectados
- Cuadro resumen con Áreas de Mejora
- Mejoras emprendidas durante la Evaluación

En el cuadro resumen con Áreas de Mejora quedaron recogidas una serie de medidas que más tarde servirían de trabajo para la redacción del Plan de Actuación. Citaremos brevemente algunas de estas actuaciones, de acuerdo con los apartados de la Guía de Autoevaluación:

1. Contexto del Servicio: difundir más ampliamente los objetivos y la misión entre el personal y revisar la normativa existente.
2. Los Servicios de Biblioteca y su integración en el marco institucional: iniciar una reflexión sobre el modelo de biblioteca a la que aspira la ins-

¹⁸ Informe Final de Evaluación, Biblioteca de la Universidad de Murcia, marzo 2004.

titución, elaborar un Plan Estratégico de la BUMU, aplicación de gestión por objetivos en todas las secciones, activar el funcionamiento de las comisiones de la BUMU y mejorar los canales de información con los usuarios.

3. Los Procesos y la Comunicación:: homogeneizar los Servicios a Distancia, avanzar en la mejora de la Web pública, elaborar un manual de comunicación interna, afianzar los procedimientos mediante nuevos instrumentos

4. Los Recursos.

- Personal: diseño de un modelo ideal de plantilla, incremento de cursos de formación específica para el personal dentro de los programas de formación e incremento de dotaciones económicas para actividades formativas y cooperativas

- Instalaciones: mejorar la señalización de determinados puntos de servicio.

- Fondos: establecer una política de desarrollo de la colección, elaborar un nuevo proyecto de conservación y difusión del Fondo Antiguo, realizar un seguimiento de la bibliografía básica por titulaciones, incrementar las colecciones electrónicas mediante participación en Consorcios.

5. Resultados

5.1. Satisfacción de los usuarios: realizar periódicamente encuestas para medir la satisfacción de los usuarios, optimizar el uso recursos electrónicos a través de las sesiones de formación de usuarios, mejorar la información al estudiante sobre préstamos y reservas, revisar las normas de uso del servicio de biblioteca, establecer alianzas con docentes y las autoridades para mejorar los resultados de la formación de usuarios, y habilitación de un servicio de transporte.

Terminada esta fase, el Comité de Autoevaluación dio paso al Comité de Mejora, constituyéndose en mayo de 2004 y dando con ello un paso previo para la elaboración de herramientas de planificación como el Plan de Mejora o el borrador del Plan Estratégico.

2. DE LA EVALUACIÓN A LA CALIDAD: LAS ACTIVIDADES DEL COMITÉ DE MEJORA

El Plan de Mejora sirvió de continuidad a las acciones que la Biblioteca había emprendido tras evaluar el Servicio. Se empezó a elaborar después de finalizar el Informe Final de Autoevaluación, a principios de 2004.

Para ello, además del Comité, se establecieron varios grupos de trabajo, en concreto tres, uno en el Campus de La Merced y dos en el Campus de Espinardo, a los que se les repartieron los diversos ámbitos de actuación que se decidieron en la planificación del Comité y que mencionamos un poco más abajo.

En este punto de la evaluación del servicio, se continuó con la Formación de las personas que integraban el Comité de Mejora, ampliando además el curso al personal de la plantilla de la Biblioteca, ya que por su interés, se intentó que lo cursaran el mayor número de personas.

El curso, titulado «Monográfico sobre Procesos de Calidad en Bibliotecas» Universitarias, fue impartido en junio de 2005 por Antonio López Cabanes, como ya hemos mencionado anteriormente, profesor de la Universidad de Murcia y por José Ramón Segarra, técnico de calidad de la Universidad Jaime I de Castellón, siendo muy interesante para todos los asistentes, por sus útiles aportaciones prácticas.

A lo largo de 2004 y 2005 el Comité se reunió en 24 sesiones de trabajos, en las que además se crearon otros grupos de apoyo.

Posteriormente, en sus reuniones, el comité de Mejora decidió que los ámbitos de actuaciones del Plan de Actuación 2004-2007 debían ser los siguientes¹⁹:

La Biblioteca y su integración en la Institución

La Biblioteca *debe organizar políticas activas en el marco de las necesidades de la Institución a la que sirve*, bajo la supervisión de Gerencia y el Vicerrectorado de Investigación y Nuevas Tecnologías, e *iniciar programas de colaboración con otros servicios universitarios con los que comparta objetivos comunes* como ATICA, ICE, y Gestión de la Investigación y Extensión Cultural, entre otros.

La Biblioteca y su proyección como Servicio

Es fundamental *conseguir una imagen corporativa del Servicio* que se distinga por su oferta de servicios bien definidos y homogéneos que respondan plenamente a las necesidades de los usuarios. Esta oferta debe basarse en una *planificación bien estructurada tanto a nivel de recursos documentales y servicios ofertados, como de personal e infraestructuras*.

La Biblioteca y la Docencia Universitaria

Teniendo en cuenta que el apoyo a la docencia está implícito en la misión de la Biblioteca, este servicio debe *desarrollar programas concretos que sirvan de*

¹⁹ Plan de Mejora 2004/2007, Biblioteca de la Universidad de Murcia, julio 2004.

apoyo a la actividad docente desarrolla por la Universidad de Murcia. Este apoyo se hará extensible mediante la implantación de una variada gama de servicios, la puesta a disposición de los usuarios de una bibliografía actualizada, y la activación de las comisiones de biblioteca y/o usuarios.

La Biblioteca y la Investigación en la Universidad

La Biblioteca debe *disponer de una serie de servicios y recursos bibliográficos y documentales, caracterizados por su eficacia, que potencien la labor investigadora y su integración en los programas nacionales y europeos de Investigación y Desarrollo.*

La Biblioteca y las Nuevas Tecnologías

La *implantación y uso generalizado de Nuevas Tecnologías de la Información* debe ir en paralelo a la planificación y desarrollo del Servicio de Biblioteca para garantizar las demandas tecnológicas de los usuarios y la optimización de las infraestructuras disponibles.

La Biblioteca y su colaboración en Programas de Bibliotecas Regionales y Nacionales

La extensión de Mejoras en el Servicio lleva implícito un conocimiento de la realidad actual de las bibliotecas universitarias de nuestro entorno más próximo y la *puesta en funcionamiento de programas de cooperación para optimizar recursos y servicios.*

Estos ámbitos de actuación se complementaron con 38 objetivos estratégicos que recogían la mayoría de las acciones de mejora del Informe Final. A principios de 2006, ya se han cumplido más 25 objetivos, quedando aún dos años para la ejecución del plan.

El ritmo de cambios por el que ha pasado la Biblioteca en todo este proceso ha sido muy fluido, y en la actualidad con la elaboración del borrador del Plan estratégico ya nos situamos en el nivel de inicio de implantación de servicios y de gestión de calidad que tienen en cuenta la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior.

3. LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD: ENCUESTAS E INDICADORES

3.1. *Las encuestas*

Las encuestas realizadas durante el proceso de Autoevaluación pueden dividirse en dos apartados: las dirigidas al personal, referidas a la satisfacción del personal del Servicio y la estructurada según el modelo EFQM (10 tipos de

encuestas a 96 personas) y las destinadas a los usuarios, segmentados en Personal Docente e Investigador (PDI) (150 personas encuestadas) y Alumnos de 1^{er} y 2^o ciclo (550 personas encuestadas).

Durante el año 2004, en los meses de mayo y junio, se emitió otra encuesta, a través de un formulario electrónico alojado en la página Web, destinada a medir la satisfacción de los usuarios respecto a los servicios a distancia que se ofertaban y la accesibilidad de la Biblioteca Digital. En definitiva, se trataba de averiguar si los usuarios conocían los servicios, que uso hacían de los mismos y qué acciones debían emprenderse para mejorarlos. El formulario tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- Análisis de la forma de acceso
- Valoración de la frecuencia de uso de la página Web de la Biblioteca
- Análisis de grado de satisfacción de los alumnos con respecto a la usabilidad, amigabilidad, exhaustividad y relevancia de la información.²⁰

El análisis de la encuesta aportó las siguientes conclusiones:

- Los alumnos de doctorado son los que mejor valoran la página Web de la Biblioteca.
- Algunos servicios digitales de la BUMU son conocidos por los alumnos pero se usan poco. Es necesario una campaña de difusión.
- Alto conocimiento del servicio digital de reservas pero bajo uso.
- El servicio digital de renovación es un servicio satisfactorio.
- Los alumnos consideran muy satisfactorio el servicio digital de pregunta al bibliotecario: infobib@um.es, actualmente denominado «Pregunte al bibliotecario».
- El OPAC es el servicio digital de la BUMU mejor valorado por los alumnos.
- Los servicios digitales más demandados por los alumnos son la bibliografía recomendada por titulaciones, información bibliográfica y las nuevas adquisiciones de la Biblioteca por materias.

La medición de los servicios a través de encuestas y muestreos continuó durante el año 2005 con nuevos cuestionarios según los compromisos adquiridos en el Plan de Actuación 2004-2007. Paralelamente a estas encuestas la biblioteca realiza una valoración anual sobre las actividades de formación de usuarios mediante los cuestionarios que se distribuyen entre los usuarios después de cada sesión. Los formularios se han centrado en los siguientes aspectos:

²⁰ Documentación enviada para la convocatoria de Certificación. Diciembre 2005.

- Uso y satisfacción de las sesiones de formación de usuarios.
- Opinión y satisfacción general sobre los servicios ofertados por la Biblioteca.
- Satisfacción de los usuarios con respecto a la estructura actual de la BUMU
- Opinión y grado de satisfacción del personal de la BUMU.

Para todas estas tareas, la Junta Técnica de la Biblioteca aprobó la creación de un grupo de trabajo encargado de realizar los formularios. La encuesta de opinión y satisfacción pretendía evaluar y medir el grado de satisfacción de los usuarios sobre las instalaciones y equipos, horarios, fondos bibliográficos, recursos de información, servicios ofrecidos y atención al público del personal bibliotecario. Los resultados fueron analizados por un grupo de personas donde estuvieron representados diferentes escalas del personal de distintos puntos de servicio. Incluimos a continuación una serie de conclusiones de dicho Informe que fue redactado por Maria Bienvenida Galiano, integrante del equipo del Campus de La Merced, «Con los resultados de la encuesta a la vista, se puede afirmar que la valoración de los usuarios de la Biblioteca de la Universidad de Murcia respecto al Servicio alcanza un grado de satisfacción bastante positivo (62,93%).

Utilizando la tradicional fórmula de calificación académica, se puede decir que los usuarios²¹ nos califican con un *notable* de media. De las quince preguntas que se hacen, solo en tres de ellas no se alcanza el *aprobado* y, entre los *sobresalientes* el que se destaca (con gran orgullo) es el obtenido en la pregunta sobre la disponibilidad y profesionalidad del personal».

A continuación, comentaremos algunas de las propuestas de dicho Informe. La mayoría de acciones recomiendan una campaña continua de promoción y difusión de los servicios y recursos disponibles, y la elaboración de un Plan Tecnológico de la Biblioteca, además de continuar con las acciones propuestas en el Plan de Actuación 2004/2007. También se destacaron otros aspectos de interés no recogidos implícitamente en el Plan:

- Diseño de un sistema de información estable sobre los servicios ofrecidos por la BUMU (Plan de marketing).
- Uso de la herramienta bibliografía básica como indicador en la Gestión de la Colección de apoyo al Aprendizaje. Potenciar los mecanismos para las sugerencias de adquisición de libros.

²¹ Informe Encuesta de opinión y satisfacción general de usuarios 2005: Formulario. Resultados y valoración, conclusiones y propuestas de Mejora. Maria Bienvenida Galiano Martínez.

- Promoción de los beneficios del Servicio de Préstamo Interbibliotecario entre alumnos y doctores y propuesta de gratuidad en el futuro.
- Difusión de las Mediatecas de la BUMU, los fondos audiovisuales y sus catálogos correspondientes. Conocimiento de las necesidades de los usuarios sobre este tipo de material de estudio.
- Divulgación entre los usuarios del acceso a los servicios a distancia de la biblioteca desde diferentes lugares de la Universidad, propiciados por la existencia de la Red de Área Local Inalámbrica en aulas docentes (39 con 1.000 puestos informatizados), laboratorios, espacios abiertos y cafeterías. Se propone iniciar el Plan Tecnológico bajo las directrices del borrador del Plan Estratégico de la Biblioteca.
- Extensión de la información sobre los fondos hemerográficos de la Universidad a través de un integrador de recursos electrónicos, las valiosas colecciones impresas disponibles en las Hemerotecas y medición de satisfacción de los usuarios con este tipo de servicios.

Con relación a la encuesta relativa a la satisfacción de los usuarios y la estructura actual de la BUMU, podemos comentar que se obtuvo una muestra de 261 formularios y que sus resultados pueden ser de gran ayuda para la elaboración de un estudio sobre la Mejora de los puntos de servicio actuales. Este aspecto se ha recogido en el Programa Electoral del nuevo Equipo de Gobierno de la Universidad (elecciones marzo 2006) donde se estudiarán las posibles alternativas teniendo siempre en cuenta la opinión de los usuarios, los Informes técnicos de bibliotecarios, y la viabilidad de las propuestas para la Mejora de servicios.

La nueva encuesta sobre la satisfacción de la plantilla de la BUMU se recogió entre julio de 2005 y septiembre. Esta encuesta está siendo procesada en la actualidad por la Unidad para la Calidad, con cierto retraso, debido a las tareas generadas para la solicitud de certificación del servicio durante el último trimestre.

Además de las encuestas, el Comité de Mejora de la Biblioteca trabajó desde un principio en el seguimiento de los indicadores establecidos para la implantación del sistema de calidad. La Bibliografía disponible sobre indicadores es dispersa pero hay una serie de beneficios en los que muchos autores coinciden. Se trata de instrumentos decisivos para la planificación y la toma de decisiones, resolución de problemas, seguimiento de las actividades y asignación de recursos, aplicables tanto a los recursos como a los procesos, actividades y resultados.

3.2. *Los indicadores*

La Biblioteca de la Universidad de Murcia inició el seguimiento de los indicadores de REBIUN con objeto de mejorar nuestro rendimiento, especial-

mente en la prestación de servicios. Una de sus mayores ventajas consistía en la antigüedad de los datos disponibles y la posibilidad de comparar resultados con las Bibliotecas de otras Universidades. Además incorporó a su programa de calidad algunos de los indicadores propuestos en el Proyecto «Desarrollo de nuevos instrumentos de medición de calidad de las Bibliotecas Universitarias españolas», realizado con una ayuda del Programa de Estudios y Análisis (Convocatoria 2003) de la Dirección General de Universidades del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Con la finalidad de realizar un seguimiento efectivo del Plan de Actuación, el Comité de Mejora creó un Grupo de Trabajo específico que revisó la efectividad de los indicadores propuestos en el Plan de Actuación 2004-2007. Por otra parte, la memoria anual de la Biblioteca recoge en un anexo los resultados de los distintos indicadores aplicados a cada Campus y a las distintas Bibliotecas y Hemerotecas, que son de gran utilidad para la extensión del uso de indicadores entre el personal de la Biblioteca. También se comenzó a incidir en los indicadores de determinados procesos no contemplados anteriormente. Mención aparte merece los indicadores de la biblioteca digital y servicios electrónicos de la Biblioteca, que han ido mejorando su medición con la ampliación de los apartados disponibles en la página Web.

Nuestro interés es continuar un seguimiento de los indicadores incluidos en nuestro programa de calidad para establecer una valoración a largo plazo de resultados. Durante los próximos años pretendemos incorporar otros indicadores que hagan referencia a nuevos servicios y procesos gestionados por la biblioteca. Todo ello bajo un prisma de datos precisos y concretos que supongan una ayuda y no un incremento innecesario de gestión.

El balance ha sido muy beneficioso. En muchos casos se han aumentado los resultados de forma muy visible. Veamos a continuación, a modo de ejemplo, la evolución de algunos servicios electrónicos, después de introducir nuevas herramientas y una campaña de marketing ²²:

Consultas	2001 2000-2001	2002 2001-2002	2003 2002-2003	2004 2003-2004	2005 2004-2005
Visitas a la página Web de la Biblioteca por usuario potencial.	2,96	3,79	4,45	17,96	30,72
Consultas al catálogo de la Biblioteca por usuario potencial	15,98	19,20	22,85	24,15	45,02
Consultas bases de datos investigador	—	39,06	32,47	62,89	80,38
Nº de consultas a revistas electrónicas (downloads de artículos) investigador	—	1,71	34,23	42,14	61,81

²² Anuario de las bibliotecas universitarias y científicas españolas. Madrid: REBIUN, 2001-2004. Borrador 2005.

Estos resultados también son visibles en las campañas organizadas de formación de usuarios, que comenzaron en el año 2002 con una ayuda de la Unión Europea denominada «Formación de usuarios en información electrónica científica y técnica»:

Formación de usuarios	2001 2000-2001	2002 2001-2002	2003 2002-2003	2004 2003-2004	2005 2004-2005
Nº de asistentes cursos de formación	3798	677	744	1730	2464

4. DE LA CALIDAD A LA CERTIFICACIÓN

La solicitud de certificación del Servicio de Biblioteca se produjo por iniciativa de los Vicerrectores de Calidad y Convergencia Europea y el de Investigación y Nuevas Tecnologías. Ambos Vicerrectorados han impulsado mediante su apoyo constante todos los procesos emprendidos por la Biblioteca en la implantación de una política de calidad. Este apoyo se tradujo en una negociación de las acciones de Mejora propuestas en diversas reuniones con el Comité de Mejora de la Biblioteca y siempre contando con el asesoramiento y apoyo técnico por parte de la Unidad para la Calidad y las convocatorias de diferentes actividades relacionadas con esta actividad.

El Comité de Mejora comenzó a preparar la solicitud de certificación de la Biblioteca en el mes de octubre de 2005 y finalizó su actividad en diciembre del mismo año después de una serie de reuniones semanales que se mantuvieron durante todo el proceso. Para emprender esta actividad se designaron distintos grupos de trabajo dentro del Comité, adecuados a los conocimientos y preferencias de cada uno de sus miembros. Además se consiguió la participación de otros bibliotecarios del Servicio cuya tarea consistió en documentar más exhaustivamente alguno de los apartados de la convocatoria. La Unidad para la Calidad también suministró todos los datos que le fueron requeridos para la solicitud.

El resultado fue un equipo de trabajo muy dinámico, que a base de diálogo y esfuerzo, aportó diferentes puntos de vista y compartió toda la información disponible. Esta experiencia nos sirvió para revisar el Plan de Actuación, contrastar opiniones y aprender todos un poco más sobre nuestra situación actual y las expectativas de trabajo futuro, bajo la tutela de nuevas comisiones y grupos de trabajo.

5. EL SISTEMA DE CALIDAD DE LA BIBLIOTECA Y EL APOYO DE LA INSTITUCIÓN: PERSPECTIVAS PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS

La consolidación de las prácticas de calidad en la gestión de servicios y todos los procesos de mejora emprendidos ha incrementado la confianza

de la comunidad universitaria en nuestra labor. Este clima de trabajo interno ha ido evolucionando en paralelo a la cooperación bibliotecaria en diversos ámbitos. Esta ayuda ha sido decisiva para nuestro crecimiento y oferta de servicios.

La Biblioteca necesita del reconocimiento institucional y social para el mantenimiento de servicios de calidad. La campaña electoral ya finalizada en marzo de 2006 puso de manifiesto este interés de la institución en nuestros servicios: los programas de los tres candidatos incluían apartados exclusivos sobre la Biblioteca.

El nuevo equipo rectoral de la Universidad de Murcia recogía en su programa propuestas tan interesantes como esta introducción al apartado de Biblioteca: «La Biblioteca.... Debe asumir el modelo de Centro de Recursos para la Docencia, el Aprendizaje y la Investigación contribuyendo a los objetivos implícitos en el modelo EEES».

Las acciones propuestas de apoyo a la docencia y la investigación recogen casi en su totalidad las acciones de nuestro Plan de Actuación 2004/2005. A modo de ejemplo podemos citar:

- Apoyar la creación de depósitos electrónicos accesibles de la producción científica de la Universidad de Murcia, en el marco de los procesos de cooperación bibliotecaria de las Universidades Españolas y en el marco de las políticas de «open access».
- Garantizar el acceso a la bibliografía básica citada en los programas de todos los cursos y asignaturas impartidos en nuestra institución.
- Integrar la Biblioteca en todas las redes nacionales e internacionales de bibliotecas universitarias y científicas.
- Crear un servicio de asesoramiento en información científica especializada para apoyo a docentes e investigadores.
- Desarrollar servicios de formación en el uso de la información y las tecnologías para los usuarios, en colaboración con los servicios educativos e informáticos de la Universidad.
- Respaldar la implicación de la Biblioteca en proyectos educativos y culturales tanto de la propia Universidad como de otras instituciones culturales.
- Fomentar la integración de la Biblioteca con SUMA para el desarrollo y acceso a los recursos de información para el aprendizaje y la investigación.

Estas y otras propuestas relativas a formación continua del personal, innovación tecnológica, etc., pueden ayudar a la Biblioteca a seguir trabajando en un entorno cooperativo y de trabajo en equipo, que mantenga una comunicación constante con los estudiantes y profesores, y sea capaz de conseguir una Biblioteca dialogante con todos aquellos que quieran utilizar sus servicios.

EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA

SÓNSOLES CELESTINO ANGULO

Directora Biblioteca de la Universidad de Sevilla

scelestino@us.es

RESUMEN: En este trabajo se expone el proceso de evaluación de la calidad llevado a cabo en la Biblioteca de la Universidad de Sevilla en el año 2005, siguiendo la Guía de Evaluación de Bibliotecas del Consejo de Coordinación Universitaria. Se analizan las consecuencias que se derivan de dicho proceso en el contexto actual en el que se encuentran las bibliotecas universitarias así como la necesidad de adaptar los procesos de evaluación a los nuevos servicios que se prestan.

PALABRAS CLAVE: Biblioteca de la Universidad de Sevilla, bibliotecas universitarias, evaluación, gestión de la calidad, procesos de mejora

1. INTRODUCCIÓN

La calidad, entendida como **mejora continua**, ha guiado las profundas transformaciones que se han llevado a cabo en la Biblioteca de la Universidad de Sevilla en los últimos años, previamente incluso a que la evaluación se acometiera en el año 2005, en el marco de los *Programas Propios de Evaluación de la Calidad de la Universidad de Sevilla*.

A tal efecto, la Universidad firmó un convenio con ANECA, ajustándose el proceso a la Guía de Evaluación de Bibliotecas del Consejo de Coordinación Universitaria.

Si para la mayoría de las instituciones, acometer un proceso de evaluación de la calidad supone meses de intenso trabajo y esfuerzo especialmente para el personal de la biblioteca, en el caso de instituciones del tamaño y estructura de la BUS, las dificultades aumentan ya que la evaluación se realizó, como indica la Guía, sobre el servicio de biblioteca en su conjunto, es decir, servicios centrales y bibliotecas de área, las veinte unidades bibliotecarias que forman la BUS.

Las razones para que, a pesar de las consideraciones anteriores, se insistiera en poner en marcha el proceso fueron muchas; desde evaluar la eficacia, eficiencia y utilidad del servicio, hasta razones de prestigio frente a la Universidad, ya que era esta la ocasión de poner de manifiesto la evolución en el camino hacia la excelencia de los servicios de la Biblioteca en los últimos años y justificar la necesidad de continuar e incrementar el apoyo que la Institución le venía prestando.

Por otro lado, en la fase de planificación del proceso se tomó conciencia de la importancia de orientar el mismo a la obtención de información objetiva que sirviera para tomar mejores decisiones y no como mero ejercicio intelectual (1), que sin duda también lo es.

Un elemento que se consideró esencial para el éxito del proceso fue la formación en materia de evaluación de las personas más directamente implicadas en el mismo, dentro de la propia organización. Esto garantizó la idoneidad del proceso, la visión en positivo del mismo y la respuesta también positiva a los planes de mejora.

El proceso interno de análisis y reflexión que supone la Autoevaluación ha servido además para realizar la lectura detallada del recorrido efectuado por la Biblioteca durante los últimos años, a través de los criterios que propone la Guía: la Biblioteca y su integración en el marco de la Institución, los procesos y la comunicación, los recursos y los resultados. Aunque no hubiera grandes sorpresas, ambos informes, Interno y Externo, son documentos a los que se volverá muchas veces en busca de información, allí ordenada y puesta en evidencia.

Implicar, motivar y coordinar personas y equipos fueron objetivos que desde el principio se consideraron claves para que, tanto el personal de la biblioteca sobre el que recaerá gran parte de la responsabilidad de implementar los planes de mejora, como las autoridades académicas cuyo compromiso con la Biblioteca ha sido y será siempre fundamental para el desarrollo de los servicios bibliotecarios, se sintieran vinculados a los resultados del proceso.

A partir de la Resolución de 26 de abril de 2004, del Vicerrector de Investigación del que depende la Biblioteca, por la que se nombró a los miembros de Comité Interno o Comité de Autoevaluación, se inició la campaña de difusión a la comunidad universitaria, se realizaron unas Jornadas de formación para el personal de la Biblioteca, se creó un espacio en la página Web de la misma y, como parte también de esa misma campaña, se elaboraron carteles y

salva-pantallas para los ordenadores que animaban a la participación de la comunidad universitaria.

Además, con el fin asimismo de asegurar el nivel de participación necesario se crearon seis grupos de trabajo, uno por cada uno de los apartados que figuran en la Guía de Evaluación: el servicio de Biblioteca y su integración en la Institución, procesos y comunicación, personal, instalaciones, recursos y resultados. Cada grupo, coordinado por dos miembros del Comité Interno de Evaluación, se encargó de analizar el punto de la guía que le fue asignado, de acuerdo con un cronograma previamente acordado por el mismo Comité. Esto hizo posible que, a las dieciséis personas que formaron el CI se sumaran otras veintidós, pertenecientes todas ellas al personal adscrito a la Biblioteca en las distintas categorías profesionales.

La creación de un espacio virtual en la red, en el que se dispuso la documentación que, en la etapa anterior de preparación del proceso, se había recogido y la que se iba generando en los mismos grupos de trabajo, resultó muy útil, ya que a este espacio tuvieron acceso todos los componentes de los grupos aunque solo los miembros de cada grupo podían añadir o modificar la documentación incluida en el apartado correspondiente a su grupo.

La participación e implicación de este amplio grupo de personas fue extraordinaria y decisiva. Para los bibliotecarios, según quedó de manifiesto en las audiencias, el proceso de evaluación ha supuesto una oportunidad para conocer mejor la Biblioteca y para compartir información y conocimiento. El grado de implicación del personal docente que formó parte del Comité Interno se incrementó de manera progresiva conforme avanzaba el proceso, constituyendo un factor decisivo en el desarrollo del mismo.

Sin embargo, la participación de los estudiantes fue escasa durante todo el proceso, a pesar de formar parte tanto del CI, como de los grupos de trabajo y, por supuesto, de las audiencias a las que asistieron en un número muy escaso. Este hecho, sin duda, merece un detenido análisis. La causa del desinterés de los estudiantes por la biblioteca puede derivarse en parte de los hábitos de estudio y aprendizaje, pero aún siendo así, ya es momento de poner en marcha mecanismos correctores para que estén cubiertas las demandas de uso de la Biblioteca que se derivarán de la implantación del crédito europeo (ECTS) y de los consiguientes cambios en la metodología docente.

Valorar las expectativas de los estudiantes y desarrollar estrategias de cambio que permitan cubrir esas expectativas, deben ser, pues, objetivos estratégicos de la biblioteca y la principal razón de ser de los cambios que se planteen en los planes de mejora de la misma.

Los estudiantes, a pesar de su diversidad y de las diferencias que se puedan presentar entre distintas universidades, entre una disciplina académica y otra, incluso entre un país y otro, tienen y así se deduce de las encuestas, necesidades comunes cuando se trata de alcanzar objetivos académicos: entornos agradables, espacios diferenciados y adaptados a sus diferentes necesidades de estudio, horarios amplios, acceso rápido y fácil a los recursos de aprendizaje y

personal eficiente que sea capaz de atender sus demandas. En este aspecto, queda todavía mucho por mejorar.

Las instalaciones, como de hecho se esperaba, han sido el aspecto peor valorado por los estudiantes. La reestructuración de los espacios dedicados a biblioteca, concentrando recursos físicos y humanos, la integración de los recursos y servicios de apoyo al aprendizaje, actualmente dispersos, el incremento del equipamiento informático de las bibliotecas y la convergencia de personal con distintos perfiles profesionales deben ser objetivos prioritarios cuya consecución exigirá el desarrollo de estrategias múltiples, como múltiple y diverso es el entorno universitario al que pertenece la BUS.

En resumen, se trata de implementar el nuevo concepto de biblioteca como centro de recursos para el aprendizaje y la investigación (CRAI) que recoge el Estatuto de la Universidad: un lugar central del campus, con espacios diferenciados y múltiples, atendido por un equipo de profesionales con capacitación para proporcionar un servicio de calidad como apoyo a la docencia y al aprendizaje.

El Comité Interno de Evaluación tuvo especial cuidado en fundamentar el análisis de los criterios especialmente en información cuantitativa, sin desdeñar la información cualitativa, ya que se disponían de suficientes evidencias para sustentar todo el proceso. La información de opinión, es decir, aquella sustentada en los grupos de interés dentro de la Biblioteca, se basó en la encuesta realizada con motivo del proceso de evaluación.

Para valorar la satisfacción de los usuarios se utilizó el formulario que incluye la Guía de evaluación utilizada. En algunos aspectos esta herramienta no resultó la adecuada ya que no está adaptada al entorno en el que se mueven actualmente las bibliotecas universitarias y los factores de calidad que determinan la satisfacción de los usuarios han cambiado radicalmente en los últimos años sin que este formulario se adaptase a ello.

La BUS esta haciendo un análisis del cuestionario LIBQUAL, configurado para la Web y de cuyo uso se esperan obtener mejores resultados. La evaluación de la calidad de los servicios a partir de la percepción de los usuarios ha puesto en evidencia áreas o servicios que necesitan mejoras así como otras que funcionan de manera adecuada. Ahora se trata de modificar o reforzar políticas que incidan directamente sobre los servicios afectados, es decir, desarrollar una política y estrategia basada en las necesidades y expectativas reales de los usuarios.

Si los resultados obtenidos en el proceso de evaluación no provocan acciones correctoras, la frustración no sólo en los usuarios sino incluso en el propio personal de la biblioteca será mayor que en la etapa anterior cuando las necesidades de mejora no eran tan evidentes. Para la realización de algunas de estas mejoras es necesaria una fuerte implicación de las autoridades académicas, especialmente en lo que se refiere a nuevos espacios y equipamiento.

En el caso de la BUS, el proceso de evaluación se alargó excesivamente en el tiempo por causas ajenas a la Biblioteca, pero esta circunstancia, lejos de ser un problema, hizo posible que la recogida de datos y el análisis de los dife-

rentes criterios se realizara con la profundidad y el detalle necesarios en cada una de las bibliotecas.

Como se especifica en el *Informe de Evaluación Externa*, la recogida de información para establecer las evidencias necesarias para la elaboración del Autoinforme, fue uno de los aspectos más notables del proceso y de los que más beneficios ha reportado y lo hará aún más en el futuro. Las instituciones que forman parte de REBIUN tienen una larga tradición de recogida de datos a partir del Anuario Estadístico de la Red. Las series estadísticas han resultado muy útiles, así como la ya también larga tradición en el uso de indicadores para medir el rendimiento de las bibliotecas. Además, la BUS tiene establecidos otra serie de indicadores, para hacer el seguimiento de sus objetivos.

Sin embargo, faltan indicadores de rendimiento que realmente sirvan para medir la contribución de las bibliotecas universitarias a la consecución de los objetivos y resultados de la Institución, así como otras series de datos que aporten más valor en este mismo sentido a las mediciones obtenidas. Las bibliotecas universitarias aportan valor a los resultados de la docencia, el aprendizaje y la investigación y los programas de evaluación deben reseñarlo (2).

El nuevo entorno de la educación superior demanda, como se indica más arriba, un nuevo modelo de biblioteca universitaria con un papel mucho más activo en los procesos de aprendizaje. Parece evidente, pues, que los procesos de evaluación y acreditación se centren en poner de manifiesto de que forma los recursos, productos, servicios y resultados de la biblioteca inciden en los resultados educativos, o, dicho de otra forma, estos procesos deben poner de manifiesto el valor que para la tarea docente, discente e investigadora tiene la biblioteca.

2. LOS CRITERIOS DE LA GUÍA DE EVALUACIÓN DE BIBLIOTECAS, APLICADOS A LA BUS

El proceso de evaluación de la BUS se ajustó fielmente a la Guía de Evaluación elegida que basa su filosofía en el análisis de la unidad evaluada a través de una serie de criterios centrados todos, excepto el primero, en medir los resultados de los servicios que presta la Biblioteca:

- El servicio de la Biblioteca y su integración en el marco de la Institución:

Este criterio se considera de enorme relevancia ya que en el nuevo modelo de biblioteca universitaria que demanda el EEES y que se está implementando en muchas universidades, adquiere mayor relieve aún la integración e implicación de la Biblioteca en la vida universitaria así como la consideración de la tarea docente del bibliotecario, al cobrar especial relevancia los programas de desarrollo de las competencias informacionales.

En el Estatuto de la Universidad de Sevilla, la Biblioteca se define como «un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación...» y como

una unidad con una Dirección única: «*La Biblioteca, que tendrá una Dirección única, dependerá orgánicamente del Rector y se regirá por los órganos que se establezcan en su Reglamento*». La BUS está, pues, concebida como una unidad administrativa y de gestión, aunque distribuida territorialmente, debido a la dispersión de Escuelas y Facultades por la ciudad y a la propia historia y crecimiento de la Universidad.

Como elemento de cohesión interna, la BUS trabaja, desde 1999, con unas *Líneas Estratégicas de la Biblioteca*, definidas y consensuadas con el Vicerrectorado de Investigación del que depende la Biblioteca, que establecen los objetivos en los que, para un periodo determinado, (1999-2001 y 2002-2005) debía trabajar la Biblioteca. La política y estrategia de la BUS se sustenta en la política y estrategia de la Universidad que se transmite a través de la documentación que emana de los Órganos de Gobierno de la misma, al no contar la Universidad con un Plan Estratégico.

El apoyo institucional al Plan Estratégico de la Biblioteca ha sido constante, como lo ha sido el apoyo y consideración de la misma. La evolución de los indicadores durante estos últimos años, especialmente los económicos, denotan la fuerte integración de la Biblioteca en la Universidad. La Biblioteca cuenta con un presupuesto que se gestiona de manera centralizada que permite hacer frente a las inversiones en monografías y revistas, tanto en soporte papel como en soporte electrónico. El crecimiento de la dotación presupuestaria de los últimos años, sitúa a la Biblioteca en un lugar destacado en el conjunto de las bibliotecas universitarias. .

Aunque la formulación del Plan Estratégico de la Biblioteca, su actualización y desarrollo se ha realizado en el ámbito de los órganos de gobierno de la Biblioteca (Consejo de Dirección y Junta Técnica), tratando de implicar en el mismo a todas las unidades bibliotecarias, es en este último aspecto en el que se observan debilidades ya que, aunque la mayoría de las bibliotecas de área añaden sus objetivos operacionales a los estratégicos formulados en las *Líneas*, no se ha conseguido implicar a todo el personal de la Biblioteca.

A partir del proceso de evaluación, la Biblioteca ha puesto en marcha el Plan de Mejora convirtiendo las acciones allí indicadas en objetivos estratégicos a los que cada sección y unidad bibliotecaria han sumado sus objetivos operacionales. Para el seguimiento y control de los objetivos se ha implantado este año una aplicación muy útil para organizaciones que, como la BUS, necesitan un alto nivel de coordinación en la gestión. Se trata de un software libre, Dotproject, que hemos adaptado a las necesidades de la Biblioteca.

Se trata de una herramienta de trabajo en grupo donde la colaboración es la lógica del trabajo y que, además, favorece el uso compartido de la información. Con esta herramienta se espera mejorar la implicación en los proyectos de todo el personal de la Biblioteca y no sólo de las personas o equipos directamente implicados en los mismos. Esta herramienta forma parte de la nueva intranet de la Biblioteca, IntraBUS, que mejorará la comunicación entre todas las unidades bibliotecarias al contar además con un potente gestor de contenidos, Ximdex.

Por otra parte, la identidad corporativa de la Biblioteca está firmemente asentada y la misión, visión y valores son ampliamente conocidas y aceptadas por la mayoría, especialmente por los niveles de responsabilidad más altos. Con todo, es necesario un mayor esfuerzo de formación y difusión de lo que supone trabajar por objetivos, máxime cuando hasta ahora en la Universidad no está extendida esta forma de gestión.

La puesta en marcha del Plan de Calidad de la Administración y Servicios de la Universidad de Sevilla (PCASUS) en este año 2006, ayudará sin duda a que la planificación estratégica y la dirección por objetivos sea asumida por todo el personal. Desde la Biblioteca se ha puesto en marcha un proceso de formación que persigue conseguir una mayor participación e implicación en el Plan de Mejora resultado de la evaluación.

En la valoración de este criterio, han sido considerados también puntos fuertes de la Biblioteca el Plan de Formación de Usuarios y el Programa de creación de Materiales Didácticos con los que se presta apoyo a los planes docentes. Ambos proyectos tienen una trayectoria de años, una compleja tarea de coordinación y normalización de procedimientos y equipos y un despliegue de estrategias de difusión y marketing. Y también, algunas dificultades.

La enseñanza de habilidades en el uso de las bibliotecas y de la información, la «alfabetización informacional», se mantiene como uno de los objetivos estratégicos de la Biblioteca, en la línea de desarrollar el autoaprendizaje y el aprendizaje continuo a lo largo de toda la vida, elemento esencial del Espacio Europeo de Educación Superior. Entre la amplia oferta se incluyen iniciativas de formación con cargo a créditos de libre configuración. Además, para el curso 2005/2006, la Biblioteca ha ofertado una actividad con cargo a este tipo de créditos en la plataforma de e-learning que la Universidad está implementando.

Las dificultades que encuentran estos proyectos están, por un lado, en llegar a una población de estudiantes que el pasado año fue de 63.820 estudiantes entre primer y segundo ciclo y, por otro, en conseguir que esta actividad sea reconocida y valorada de manera que el personal de la Biblioteca se sienta motivado y la considere prioritaria. Además, la plantilla es escasa respecto a bibliotecarios especializados.

Los materiales didácticos, se incluyen dentro del concepto de «objetos de aprendizaje» entendidos como «cualquier recurso digital que puede ser utilizado como soporte par el aprendizaje» (3) y aglutinan un conjunto de recursos docentes relacionados con las asignaturas que se imparten en la Universidad.

Para la elaboración de estos materiales se utilizan los módulos del programa de gestión Innopac Millenium, Millenium Media y Electronic Course Reserve. En estos momentos hay más de 3.000 asignaturas con materiales didácticos, con distintos niveles de complejidad, que suponen un trabajo de colaboración entre el profesorado y el bibliotecario, pero todavía no se dan las condiciones estratégicas y organizativas que hagan de esta colaboración algo realmente fructífero y en la línea de lo que, desde hace ya muchos años, se está haciendo en universidades de todo el mundo.

Han sido los investigadores el grupo de usuarios que más cambios ha notado en la Biblioteca durante estos años. El amplio desarrollo de la biblioteca digital, la puesta en marcha del meta buscador de *Millenium*, Meta BUS, la comunicación puntual con el PDI a través del producto en línea *Novedades de la Biblioteca* y la centralización del presupuesto para la compra de material bibliográfico, a coste cero para los Departamentos en lo que respecta a publicaciones seriadas y con una aportación del 50% sobre la media del gasto, en lo que respecta a monografías, han tenido un efecto altamente positivo sobre la consideración de la Biblioteca.

En negativo, el todavía elevado número de fondos bibliográficos ubicados en Departamentos, en parte debido a la falta de espacio e instalaciones adecuadas en las bibliotecas, pero también a una larga tradición de bibliotecas departamentales con la que está siendo muy difícil romper.

Forma parte del Plan de Mejora, la propuesta de mejorar la dinámica de funcionamiento de las Comisiones de Biblioteca, instrumento oficial de comunicación con los usuarios cuyo nivel de funcionamiento es deficiente en la mayoría de los casos. Sin embargo, la página Web de la Biblioteca, ahora en proceso de reestructuración para adaptarla a la nueva imagen corporativa y para dotarla de un gestor de contenidos, ha sido muy bien valorada por todos los grupos de usuarios y resulta un eficaz mecanismo de comunicación, unida a los buzones de sugerencias, el servicio de referencia virtual y toda una amplia gama de servicios a los que se puede acceder en línea: préstamo interbibliotecario, reserva de libros, petición de reproducción, inscripción o solicitud de cursos de formación, etc.

La Biblioteca cuenta con una carta de derechos y deberes de los usuarios y está en fase de ejecución la carta de servicios de la Biblioteca que debe recoger los compromisos de calidad de los servicios con los usuarios y que incluirán indicadores de calidad para medir su grado de cumplimiento.

• Procesos

A partir de la implantación del primer sistema de gestión, el sistema DOBIS/LIBIS, y más ahora con el sistema Innopac/Millenium, la BUS tomó conciencia de la importancia que, para una organización tan descentralizada y del tamaño de esta, tiene la **gestión eficaz de los procesos**.

Un enfoque basado en procesos aporta un conjunto de elementos que ayudan a reducir las islas o feudos que existen en las organizaciones y permiten identificar las interrelaciones que participan en cada proceso.⁽⁴⁾ Además, la calidad, se puede asegurar mejor controlando de manera efectiva todos los procesos y para la BUS la gestión por procesos ha fortalecido la visión unitaria del servicio.

Se ha puesto especial cuidado en diseñar, gestionar y mejorar los procesos, tanto los procesos clave como los de soporte, que presentan un alto grado de normalización y, en su gran mayoría, están documentados y publicados en la

Intranet. Sin embargo hay que dar un paso más para conseguir que se conozcan y se entiendan mejor dentro de la Biblioteca los procesos clave, que si han sido así definidos por su valor para la consecución de los objetivos estratégicos, deben ser valorados como tales por todos los bibliotecarios. La nueva IntraBus, a la que se está dando enorme difusión y cuya implementación ha venido precedida por una fase de formación del personal, contribuirá a ello.

En los últimos años se han introducido cambios importantes en la gestión de determinados procesos, como el de adquisiciones o el préstamo interbibliotecario. La centralización presupuestaria ha traído consigo la centralización de la gestión de las adquisiciones, que ha permitido mejoras en el precio de los materiales bibliográficos y ha eliminado a las bibliotecas muchas de las tareas derivadas de la compra de libros y revistas.

Aunque los datos obtenidos del sistema de gestión Innopac/Millennium indican una importante reducción en los tiempos de recepción del material bibliográfico, este año se ha iniciado un proceso de evaluación de los procesos de selección, compra y proceso técnico, ya que, algunos usuarios expresaron en las audiencias su no conformidad con los plazos.

La Biblioteca tiene definidos un conjunto de indicadores para medir los procesos y el impacto de los procesos clave en la consecución de los objetivos. Es decir, se sirve de los indicadores como herramienta para evaluar la calidad y eficacia de los servicios, así como para evaluar la eficiencia de los recursos asignados a esos servicios y actividades. Los resultados de la aplicación de indicadores se han utilizado para definir áreas potenciales de mejora y acometer la reingeniería de determinados procesos.

• La comunicación

Es en los **mecanismos y canales de comunicación** interna donde se encuentran las mayores debilidades de la Biblioteca. La información y comunicación internas influyen, sin duda, en la motivación, actitudes y comportamientos del personal, lo que al final repercute en la productividad. (5) La estructura, muy descentralizada y la doble dependencia, funcional y orgánica que hasta hace dos años tenía la Biblioteca, son cuestiones que han podido influir en la percepción del personal de falta de información formal.

Se ha incluido en el Plan de Mejora la elaboración de un Plan de Comunicación interna y un estudio de perfiles profesionales, competencias y cargas de trabajo para diseñar un plan general de promoción del personal que mejore el clima laboral. Además el personal debe conocer la evolución del entorno y la forma en la que se prevé la evolución de la Biblioteca así como lo que afectará directamente a su trabajo, posibilidades de mejora y promoción en este previsible escenario y la contribución que puede realizar para mejorar los resultados de la organización.

En una Institución con 500 años de historia, la tradición supone una carga a la hora de acometer grandes cambios, sobre todo si estos afectan a estructu-

ras arraigadas en el pasado y con muchos años de existencia. La incorporación de las TICs a todos los procesos y servicios de la Biblioteca ha provocado cambios organizativos en la estructura de la misma especialmente en dos momentos clave: la centralización presupuestaria que afectó primero a las revistas y al año siguiente a las monografías, para incluir este año 2006 el presupuesto para la compra de equipamiento informático y la RPT de 2005 que puso al conjunto de recursos y servicios de la Biblioteca bajo una dirección única.

Las TICs, además, han favorecido las relaciones y la comunicación entre los diferentes miembros de la plantilla a pesar de trabajar en espacios muy distantes entre sí y han hecho posible que hoy la BUS sea realmente una Biblioteca y no veinte unidades ligadas exclusivamente al centro en el que se ubican. El personal ha sido la clave y su adaptación al cambio ha permitido realizar el enorme esfuerzo de modernización que se ha llevado a cabo en la Biblioteca. Sin embargo, la necesaria e inevitable potenciación de los servicios centrales, como dinamizadores del cambio, ha provocado incertidumbre en parte de la personal, incertidumbre que debe entenderse en el contexto de la cultura hasta aquí imperante. Debe pasar algún tiempo para que se vean los beneficios del cambio, no sólo en el servicio, donde ya se han apreciado importantes beneficios, sino para las personas.

Sin embargo, hacia el exterior el **portal Web de la Biblioteca** asegura que la información y los servicios llegan a los usuarios de manera exacta y puntual, como confirman los índices de satisfacción que se reflejan en las encuestas.

La página Web se inició en 1998 y el diseño del portal actual, en proceso de un nuevo cambio, está operativo desde 2002, con aplicaciones de bases de datos SQL y páginas ASP (Active Server Pages) que permiten a través del programa RECO la gestión distribuida y dinámica de algunas secciones. Las páginas de todas las bibliotecas presentan sus páginas conforme a diseños comunes de estilo y arquitectura de los contenidos. Un programa específico proporciona información sobre el uso y comportamiento de los usuarios a la hora de acceder a los recursos y servicios en línea.

La Biblioteca cuenta con un Plan de Marketing para la difusión de sus productos y servicios. La nueva imagen corporativa de la Biblioteca, adaptada a la imagen corporativa de la Universidad, se encargó a una empresa especializada en diseño gráfico y publicidad que realizó un manual de identidad corporativa que se ha adaptado en todas las bibliotecas.

La BUS ha hecho una fuerte apuesta por la biblioteca digital y ofrece actualmente un amplísimo conjunto de recursos en soporte electrónico y un número cada vez mayor de servicios en línea.

• Recursos

En la valoración de este criterio que se refiere a los recursos de toda índole que gestiona la Biblioteca, la BUS alterna puntos fuertes y débiles en una proporción casi idéntica. En los que se refiere a la planificación, gestión y

mejora de los recursos humanos a partir de la RPT de 2005, el personal de la Biblioteca está adscrito a la Biblioteca Universitaria y depende de la Dirección de la misma. Esta situación facilitara el desarrollo de una política activa y unitaria de gestión del personal, en el marco de la política general de personal de la Universidad.

Resulta evidente la separación que existe entre el colectivo de funcionarios y el personal laboral, todavía con perfiles profesionales tradicionales, lo que, en ocasiones, provoca dificultades para lograr su implicación en las metas y objetivos de la Biblioteca. Las posibles soluciones a este problema pasan por la adecuación de las capacidades de este colectivo a las necesidades actuales de la biblioteca, mediante acciones formativas específicas y la también adecuación de sus funciones.

La formación es la mejor herramienta para conseguir el cambio en el comportamiento y actitudes de las personas ya que permite no solo ajustar las competencias, como hemos dicho antes, sino también motivar y preparar para el cambio, desarrollar aptitudes y potenciar la comunicación e interrelación entre personas que trabajan en distintas unidades bibliotecarias sin apenas contacto personal. El plan de formación del personal está incluido entre los objetivos de este año.

La plantilla de funcionarios de la Biblioteca es una plantilla plana y mal distribuida, con pocas plazas de niveles que respondan a perfiles especializados, lo que incide de manera negativa en la motivación de las personas. A pesar de ello, el personal funcionario responde a perfiles profesionales definidos conforme a las necesidades de la Biblioteca y se siente implicado en los nuevos proyectos de la misma.

Como mecanismo para facilitar la implicación del personal, se han puesto en marcha, equipos de mejora, formados por personas de diferentes unidades y de diferentes categorías profesionales que estudiaran proyectos ligados a la mejora de la calidad. Estos equipos, al estar asociados al Plan de Mejora, lo están a los objetivos operacionales, de manera que las personas que en ellos trabajan participan de manera muy activa en la consecución de los objetivos de la biblioteca y se sienten directamente implicados en la mejora de la calidad.

Aunque la participación en estos equipos es voluntaria, la decisión de quiénes deberían formar parte de los mismos ha partido de la Dirección de la Biblioteca que tiene la responsabilidad de estimular al personal a trabajar en equipos de mejora. La respuesta del personal ha sido muy positiva y se esperan conseguir con ellos los mejores resultados.

Respecto a las instalaciones, ya se dijo anteriormente que esta es una de las grandes debilidades de la BUS y uno de los mayores retos que tiene planteados. La mayoría de las bibliotecas tienen instalaciones inadecuadas y ninguna responde a las necesidades actuales de los estudiantes. No ha habido hasta aquí un plan de actuación en materia de infraestructuras y equipamientos respondiendo las mejoras a iniciativas aisladas de los decanos o directores de los centros, sin apenas participación de la Biblioteca.

Con motivo del proceso de evaluación de la calidad, el grupo de trabajo de instalaciones del que formaba parte un catedrático de la Escuela de Arquitectura realizó, con la ayuda de dos becarios, un pormenorizado estudio de cada una de las bibliotecas de cuyas instalaciones se levantaron planos y alzados, además de una descripción en detalle de la situación de cada una. Este estudio debe servir de base para la propuesta de actuación en determinados campus, como el científico-técnico, donde está previsto el segundo centro de recursos de la Biblioteca.

El primer proyecto arquitectónico que se va a acometer ya ha superado la fase de concurso y las obras finalizarán en 2008. Se trata de un edificio, diseñado por la prestigiosa arquitecta Zaha Hadid que responde al concepto de CRAI y que se ubicará frente a la actual sede del Rectorado y de las Facultades de Derecho, Geografía y Filología, es decir, en el centro de la ciudad de Sevilla.

Concebido como un lugar para el aprendizaje, en el que los usuarios puedan acceder a una amplia gama de recursos, organizados y accesibles, donde sean atendidos por personal experto en la elaboración y adaptación de materiales didácticos, además de contar con espacios diferenciados que responderán a las diferentes necesidades de estudio, docencia y aprendizaje, con salas abiertas en régimen de 7/24, este edificio es el proyecto más ambicioso de la BUS.

Respecto a los recursos bibliográficos, en general se adecuan a las necesidades docentes, de aprendizaje y de investigación y fueron muy bien valorados por los distintos grupos de usuarios. En conjunto, el ritmo de las adquisiciones del último trienio ha sido muy importante, debido en parte al incremento presupuestario (en torno al 300%) y en parte a la modificación de la gestión. El incremento de la colección electrónica ha sido espectacular contribuyendo a esta situación las ventajas derivadas del Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Andalucía.

- Ingresos y gastos:

En este capítulo, la consolidación de un presupuesto global para la Biblioteca, el sistema de gestión del mismo y el incremento al que ya se ha aludido, constituyen, sin duda, los puntos fuertes de la Biblioteca. Sin embargo las partidas presupuestarias para infraestructura informática y para instalaciones son todavía escasas, aunque en el primer caso la existencia del Plan Tecnológico y el compromiso de la Gerencia de financiar el mismo, hacen prever mejores escenarios.

- Resultados:

En el capítulo de resultados, al tratar de los logros alcanzados por la Biblioteca en relación a los distintos grupos de interés, se tomaron como base de referencia las encuestas de satisfacción, los resultados obtenidos a partir de los objetivos anuales y el estudio comparativo con otras bibliotecas universitarias

de rango semejante. Se trata en suma de constatar que los resultados tienen relación con los objetivos propuestos y cumplidos y son consecuencia de las acciones realizadas al efecto.

En general, ambos informes, interno y externo, pusieron de manifiesto especialmente la existencia de mecanismos de comunicación con los usuarios para medir la percepción de los mismos acerca de la Biblioteca la relación entre los objetivos estratégicos de la Biblioteca, los procesos que se implantan y los resultados obtenidos y tendencias positivas en el análisis de la evolución de las actividades de la Biblioteca.

Sin embargo, el alto coste de los servicios de biblioteca debido a la repercusión de los costes de personal por la dispersión de las unidades bibliotecarias y la ausencia de una metodología eficaz para la recogida sistemática y periódica de información sobre satisfacción de usuarios y sobre la valoración de la Biblioteca en cada uno de los centros, fueron los aspectos que se valoraron como débiles.

3. CONCLUSIONES

Es interesante constatar la evolución que la implantación de procesos de calidad ha tenido en las bibliotecas universitarias en tan sólo unos años, desde la consideración de qué se considera una buena biblioteca y cómo medirlo, hasta qué herramientas son las adecuadas para llevar a efecto esa evaluación y que modelo o guía se debe seguir en este tipo de procesos.

El entorno de la educación superior es cada vez más complejo, los organismos que financian las universidades son cada vez más exigentes a la hora de evaluar los resultados y la competencia entre instituciones es hoy un hecho. Docencia, investigación y servicios están recibiendo presiones para incrementar la productividad, para obtener resultados objetivos y para acometer procesos continuos de evaluación de la calidad como parte de sus cometidos.

Toda biblioteca debe, pues, evaluar regularmente su grado de eficiencia respecto a sus objetivos otorgando especial importancia a la medición de su grado de contribución a los objetivos de la Universidad. Conseguir una mayor integración de las bibliotecas universitarias en las funciones claves de la Universidad, docencia, aprendizaje e investigación, que el personal se implique cada vez más en actividades docentes y que éstas sean reconocidas es un objetivo estratégico para la BUS al que dedican recursos especiales.

Los bibliotecarios deberán ser también evaluados por su capacidad de contribuir a la formación de los estudiantes en habilidades relacionadas con el mundo de la información, por su capacidad para formar parte de equipos con profesionales de otras áreas de conocimiento y por su capacidad, en suma, de acercamiento e implicación en el proceso educativo.

El modelo EFQM adaptado a las bibliotecas universitarias por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad (ANECA) analiza los distintos aspectos

que se consideran relevantes dentro de una institución y como modelo de gestión está ampliamente contrastado a nivel internacional. A este trabajo se habría de añadir la revisión de los indicadores más comúnmente utilizados por las bibliotecas para incluir otros que sean capaces de describir las actividades de las bibliotecas que de manera específica redundan en la mejora del aprendizaje, la docencia y la investigación, para que dichas actividades se puedan evaluar en términos cuantitativos y cualitativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) ABAD GARCÍA, M.^a Francisca. *Evaluación de la calidad de los sistemas de información*/ Madrid: Síntesis, 2005. ISBN 849756264X.
- (2) LINDAUER, Bonnie Gratch. Defining and measuring the library impact on campus-wide outcomes, *College & Research Libraries*, 1998, vol. 59, n^o 6, pp. 546 – 570.
- (3) CHAN, M. E. La construcción de objetos de aprendizaje, En ORTIZ ORTIZ, María Gloria y PEREZ ALCALÁ, María del Socorro. *Hacia la construcción de la sociedad del aprendizaje*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara, 2002 ISBN 9702702720.
- (4) GÓMEZ HERNÁNDEZ, J. A. *Gestión de bibliotecas: texto-guía de las asignaturas de Biblioteconomía General y Biblioteconomía* Murcia: DM, 2002 ISBN 8484252620.
- (5) PÉREZ-FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio. *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC, 1999. ISBN 8474561988.

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE VIGO

GERARDO MARRAUD GONZÁLEZ

Director de la Biblioteca Universitaria, Universidad de Vigo

dirbuv@uvigo.es

RESUMEN: Ante la competencia creciente y global, las universidades públicas se ven obligadas a enfocar sus sistemas de gestión a la calidad. Por este motivo, la Biblioteca de la Universidad de Vigo decidió implantar un sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2000 que puede actuar de marco para facilitar un intercambio de valor con sus usuarios. La Biblioteca ofrece un servicio de calidad producido por medio de un sistema de gestión normalizado y certificable, y los usuarios proporcionan coproducción del servicio y cumplimiento de las normas y requisitos establecidos por la Biblioteca para posibilitar un servicio eficaz, eficiente y equitativo. Para ello son esenciales los principios de la gestión de la calidad de ISO, especialmente el liderazgo, el compromiso del personal y la mejora continua.

PALABRAS CLAVE: Gestión de la calidad, Bibliotecas universitarias, ISO 9001:2000

ABSTRACT: Due to the increasing, global competition, public universities are compelled to aim at quality in their management systems. For that reason, Vigo University Library has decided to set up a quality management system under the ISO 9001:2000 standard, which may serve as a framework that will advance an exchange of value with its users. The Library will offer a quality service following a standardized, certifiable management system, and the users will provide coproduction of service and compliance with the rules and requirements made by the Library to facilitate an effective, efficient, and equitable service. The ISO principles of quality management -specially leadership, staff involvement, and continual improvement- are essential for that purpose.

1. INTRODUCCIÓN

El horizonte cada vez más nítido del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y la exigencia de rendir cuentas a la sociedad de su eficacia y eficiencia, han llevado a las universidades a incluir en sus agendas estratégicas la preocupación por la calidad de sus «productos» y servicios. Hoy se considera que los sistemas de educación superior tienen que orientarse más claramente a satisfacer las demandas del nuevo mercado, ofreciendo respuestas de mayor calidad, menores costes y más rapidez a sus necesidades de individuos competentes y preparados. Con ello las universidades entran en una dinámica que les obliga a competir por los recursos financieros, los alumnos y los profesores e investigadores, en la que la atención a los costes, la rendición de cuentas y la orientación al cliente parecen ser elementos imprescindibles (Burkhalter, 1996).

Estamos habituados a manejar metáforas sobre la importancia de las bibliotecas universitarias. Desde la ya clásica del «corazón de la universidad» a otras como el «ADN de la institución académica» (Battin, 2000), todas pretenden reivindicar la centralidad de la biblioteca dentro de la universidad. Como consecuencia de esa posición central las universidades requieren a sus bibliotecas para que demuestren el valor que aportan y rindan cuentas de su gestión. En este contexto las bibliotecas reciben de sus universidades el mandato de integrar la calidad en su gestión y operaciones, en muchos casos con carácter pionero. Este artículo pretende exponer la experiencia de la Biblioteca de la Universidad de Vigo en el campo de la gestión de la calidad a partir del proceso de evaluación completado en 2004 y la elaboración de un Plan Director.

Dentro de su proyecto institucional de participación en el II Plan de Calidad de las Universidades, la Universidad de Vigo trazó un amplio programa evaluador que incluía a la Biblioteca Universitaria como uno de los primeros servicios a evaluar. Fue entonces cuando la Biblioteca inició su camino hacia la gestión de la calidad. El proceso evaluador cronológicamente coincidió en parte con la elaboración del Plan Director 2004-2007, lo cual hace que el itinerario de la gestión de la calidad en la Biblioteca deba verse a la luz de un entorno de gestión más amplio que intenta conciliar planteamientos estratégicos con la gestión de la calidad y la introducción de la gestión del conocimiento en la medida en que la mejora continua y la orientación al cliente operan como palancas para el desarrollo de una organización de aprendizaje (*learning organization*).

A su vez, ese entorno ampliado de gestión remite a la «hoja de ruta» que a finales de 2002 trazaron el Vicerrectorado de Investigación y la Dirección de la Biblioteca Universitaria con objeto de formular para la Biblioteca una visión y propósito estratégico, facilitar la «gestión hacia arriba» con el fin de lograr del entorno político legitimidad y apoyos para ese propósito, y posibilitar la «gestión hacia abajo» intentando mejorar las capacidades de la Biblioteca para conseguir los propósitos deseados (Moore, 1998).

Para la definición del propósito de la Biblioteca se partió de las tesis de Mark Moore (1998), para quien la finalidad de cualquier organización pública debe ser la creación de valor público «en el sentido de satisfacer los deseos de los ciudadanos y clientes»¹. Como más adelante veremos, la diferenciación de ciudadanos y clientes tiene un importante alcance para la gestión pública de la calidad y se puede trasladar al entorno de las bibliotecas universitarias como *comunidad universitaria y usuarios*. Distinguir entre ciudadanos y clientes obedece a la existencia de dos tipos distintos de valor a generar por las organizaciones públicas: un valor público y un valor privado.

De acuerdo con ello, los máximos responsables de la Biblioteca Universitaria resolvieron diseñar un Plan Director que definiera como propósito básico de la misma la creación valor en torno a la calidad y la innovación. A este respecto hay que considerar que la preocupación por la calidad y su gestión encierra apreciables aptitudes de innovación debido a que la calidad, al ser definida por los clientes, es una noción dinámica. En efecto, en la medida en que las expectativas, necesidades y juicios de los clientes varían a lo largo del tiempo, la calidad reviste un carácter dinámico que conduce a la innovación toda vez que el valor del cambio no sólo se vincula a la capacidad de mejorar, sino también a la de innovar. Innovación y calidad quedan enlazadas por cuanto la innovación como respuesta al cambio se ve favorecida por enfoques típicos de la gestión de la calidad como la mejora continua, la participación de los trabajadores o el liderazgo (Solinas, 2001).

Innovación y calidad definen además un entorno propicio para la aplicación de la gestión del conocimiento como medio para ir haciendo de la Biblioteca una organización de aprendizaje. Al aceptar la calidad como el fundamento de su gestión la Biblioteca asumía implícitamente la necesidad de convertirse en una «organización de aprendizaje» y de gestionar su conocimiento.

Desde estas premisas el Plan Director define un marco de interpretación de la realidad futura en torno a cinco grandes áreas de actuación estratégica: posicionamiento en el seno de la institución matriz, capacidad financiera, calidad del servicio, capacidad de innovación y, por último, preocupación por las personas que trabajan en la Biblioteca. Dentro de este marco, la calidad del servicio ocupa, por tanto, un lugar destacado.

A pesar de todas estas perspectivas de encaje estratégico de la calidad en la Biblioteca Universitaria de Vigo, la circunstancia de que la aplicación de la gestión de la calidad a las organizaciones públicas conlleve dificultades, o cuando menos necesite de una adaptación (o incluso de una reinterpretación), obliga a reflexionar sobre el papel de la calidad en la gestión bibliotecaria. A ello se dedica el siguiente apartado.

¹ MOORE, Mark. *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*, p. 88.

2. CALIDAD, CLIENTES Y BIBLIOTECAS

Una de las principales críticas al empleo de la gestión de la calidad en las organizaciones públicas es que se trata de un método de gestión surgido en el mundo empresarial y, por tanto, propio de contextos competitivos, lo cual no cabe predicar del sector público que suele funcionar con «clientes cautivos». Sin embargo, como se acaba de sugerir, la globalización y la respuesta europea en clave de EEES plantean a las universidades públicas crecientes exigencias de competitividad que intentan afrontar adoptando estrategias de calidad. Desde esta perspectiva las universidades no sólo no parecen plantear problemas a la integración de la gestión de la calidad, sino que la adoptan deliberadamente para poder responder a las necesidades de la sociedad y de sus clientes, así como para posibilitar la rendición de cuentas.

Esas presiones competitivas a simple vista no parecen tan claras en las bibliotecas universitarias. De entrada cabe pensar que quienes compiten entre sí son las universidades y no sus bibliotecas que aparecen más orientadas a un «mercado» interno formado por «sus» usuarios pertenecientes a la comunidad universitaria a la que sirven y que operan como clientes cautivos. Frente a esta interpretación un informe de OCLC pone de manifiesto que en la actualidad el principal competidor de la biblioteca no son las otras bibliotecas, sino otros servicios y entornos de información, con Google a la cabeza (OCLC, 2004). Con ello emerge un competidor² que posibilita que los usuarios de las bibliotecas puedan comportarse como «clientes que eligen» en la medida en que prefieren la web como fuente de aprovisionamiento de información. Ante esto las bibliotecas universitarias han reaccionado jugando la carta del valor añadido con relación a lo ofrecido por internet y Google:

- la carta de la calidad de la información que ofrecen: los recursos a los que da acceso la biblioteca son de mayor calidad y fiabilidad, son seleccionados tratando de ajustarse a las necesidades específicas de los usuarios, etc.;
- la carta de la diversificación de servicios: junto a los servicios tradicionales en torno a la provisión de recursos bibliográficos, las bibliotecas empiezan a ofrecer espacios físicos confortables para hacer uso de los mismos o desarrollar otras actividades asociadas al aprendizaje, *information commons* o actividades de formación/alfabetización para obtener en el máximo rendimiento de la búsqueda y uso de la información.

En lo que respecta a su relación con otras bibliotecas, las bibliotecas universitarias participan de una dinámica de «coopetición» (Nalebuff, Brandenburger, 1996) en la que compiten cooperando y cooperan compitiendo tal

² Competidores son todos aquellos cuyos productos (servicios) hacen menos valiosos o interesantes los nuestros (NALEBUFF, Barry J., BRANDENBURGER, Adam M., *Coopetición*, p. 21).

como ocurre, por ejemplo, en los consorcios bibliotecarios. Estos escenarios «coopetitivos» originan también un aumento de las exigencias de competitividad de las bibliotecas universitarias.

Por último, y en el seno de sus propias universidades, las bibliotecas rivalizan con otros servicios y unidades por los recursos presupuestarios y financieros, de suerte que una buena gestión puede llegar a tener efectos positivos sobre su capacidad de competir internamente.

La existencia de estos tres entornos competitivos permite reafirmar la validez de la gestión de la calidad para las bibliotecas. No obstante, la calidad bibliotecaria tradicionalmente se ha venido midiendo en términos de tamaño de la colección. Con ello, lo que en realidad se ha valorado es lo que la biblioteca *tiene*, en lugar de lo que la biblioteca *hace* (Hernon, 2002). Desde el mundo de la empresa se nos dice incluso que la calidad «no es algo que una organización hace, sino la forma en la que organización hace las cosas» (Butz, 1995). Calidad, por tanto, sí, pero ¿qué es la calidad realmente? o ¿qué calidad para las bibliotecas universitarias? La respuesta a este interrogante nos lleva a analizar la figura del cliente por cuanto la caracterización más extendida de la calidad es aquella que la vincula con la satisfacción del cliente.

En realidad la aplicación de la noción de «cliente» a las organizaciones públicas no está exenta de dificultades (Alford, 2002), lo cual se hace extensivo a las bibliotecas universitarias. A propósito de ello Moore (1998) señala que la gestión de la calidad puede funcionar bien en las organizaciones públicas cuando se trata de la prestación de servicios. El problema se produce cuando las organizaciones públicas, además de prestar servicios, imponen obligaciones a sus «clientes»³, algo que también hacen las bibliotecas al regular deberes y derechos en materia de préstamo o el acceso a los recursos de información electrónica. En este contexto cabe preguntarse quién es el «cliente» de una biblioteca que no sólo presta servicios, sino que también impone obligaciones.

Para adaptar la noción de cliente a las organizaciones públicas, Alford (2002) propone un marco teórico que comienza por diferenciar dos grupos de receptores del valor generado por las organizaciones públicas: los ciudadanos (que reciben el valor público en tanto valor que se consume colectivamente) y los clientes (reciben el valor privado y de forma individual). A su vez, dentro de los clientes distingue entre clientes que pagan (*paying customers*), beneficiarios y obligados. En principio sólo el «cliente que paga» se acomoda al concepto clásico de cliente de ahí la necesidad de reinterpretar la condición de «cliente» de los otros dos grupos si queremos hacerlos destinatarios del valor de la calidad del servicio.

En la introducción hemos destacado la idea de que las organizaciones públicas deben orientarse a la creación de valor para los ciudadanos y los clientes. En conexión con ello se puede distinguir entre una generación de valor público (lo que valora la sociedad o los ciudadanos en su conjunto) y

³ MOORE, Mark, *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*, p. 69.

otra de valor privado (el relativo al «cliente») (Alford, 2002). También hemos señalado que las bibliotecas de las universidades reciben de sus instituciones el mandato de orientarse hacia la calidad y gestionarla. En conexión con ello, el hecho de que las bibliotecas universitarias utilicen la calidad para demostrar a sus instituciones matrices el valor que aportan, provoca que los «clientes» individuales que obtienen los servicios (los usuarios) no sean los únicos que intervienen en la definición de la calidad del servicio bibliotecario. Existen otros actores que definen la calidad bibliotecaria: indirectamente la comunidad universitaria en tanto colectividad y directamente los órganos de gobierno de la universidad en tanto representantes electos de la comunidad.

La creación del valor público de la «calidad» encuentra su fundamento en la teoría económica de las universidades que señala que el prestigio de una institución es básico para su competitividad al facilitar la atracción de investigadores, de alumnos y de financiación (Liu, 2003)⁴. En esa línea argumental podría pensarse que el hecho de que las bibliotecas universitarias cuenten con sistemas de gestión de la calidad certificados constituye una fuente de prestigio para sus universidades. Sin embargo, a la vez que el reconocimiento externo del sistema de gestión de la calidad por una entidad certificadora se orienta a la obtención de prestigio para la universidad (y desde este punto de vista genera valor público), las bibliotecas deben caer en la cuenta de que también son creadoras de valor privado para los «clientes» que reciben directa e individualmente sus servicios, esto es, para los usuarios.

Dentro de la tipología de clientes que propone Alford (2002), nos vamos a centrar en los beneficiarios por ser la categoría en la cual se encuadrarían los usuarios de las bibliotecas universitarias. Un beneficiario es quien recibe un servicio y no paga por él, es decir, no existe un intercambio económico entre él y la organización prestadora del servicio. Como señala Alford (2002) esta circunstancia hace que, en contraste con lo que ocurre en el sector privado, en las relaciones que una organización pública establece con sus clientes no cabe predicar que lo que aquella persigue es la «maximización de las ventas», sin que más bien *«tiene más interés en 'racionar' sus servicios, que son limitados debido a sus recursos presupuestarios, que en generar una demanda mayor. Al mismo tiempo, en la manera de racionar impone concepciones particulares sobre la justicia al aplicar normas de elegibilidad que determinan quien puede obtener los servicios y quien no, e imponer obligaciones más o menos onerosas a los clientes»*.

Esta situación (inexistencia de pago del servicio por los clientes, «racionamiento» del servicio, imposición de obligaciones...) requiere repensar la aplicación de la gestión de la calidad a las organizaciones públicas. Al no basarse

⁴ Liu, Lewis L. *The Economic Behavior of Academic Research Libraries: Toward a Theory*, p. 278. Para Liu, al menos en el plano de la investigación, el tamaño de las colecciones de las bibliotecas universitarias constituye una importante fuente de prestigio para las universidades, de suerte que la formación de amplias colecciones es la principal «función de utilidad» de las bibliotecas universitarias.

en un intercambio económico no es factible orientarla a una mayor satisfacción del «cliente» traducida en el dinero que paga a cambio del servicio. En su lugar, la gestión pública de la calidad se dirige a obtener otros recursos intangibles que se explican desde la teoría del intercambio social que contempla intercambios no estrictamente económicos de cosas que las partes involucradas valoran desde perspectivas simbólicas, morales, normativas, etc. En el sector público las partes que pueden intercambiar cosas de valor son como mínimo tres: la organización prestadora del servicio, la ciudadanía y los clientes.

El intercambio que se produce entre la biblioteca y sus usuarios tampoco es de naturaleza económica toda vez que los usuarios son «beneficiarios» del servicio. Esta ausencia de intercambio económico invita a interrogarse sobre el incentivo que tienen las bibliotecas universitarias para enfocarse al usuario mas allá de consideraciones profesionales o de cumplimiento de mandatos.

Para tratar de responder a este interrogante podemos interpretar la relación entre la biblioteca y los usuarios (beneficiarios) desde la teoría del intercambio social. A partir de ello podemos descubrir en la calidad tanto un valor público como uno privado. En este punto es importante destacar la afirmación de Alford (2002) de que *«en términos de intercambio social (...) la organización administrativa proporciona valor público a la ciudadanía en el mismo acto de proporcionar valor privado a sus clientes beneficiarios»*.

Dentro de la misión de creación de valor público y del contexto de la gestión de la calidad en las bibliotecas ya se ha señalado un primer intercambio no económico entre lo que ofrece la biblioteca (certificación del sistema de gestión de la calidad) y lo que obtiene la universidad (prestigio que incrementa su competitividad). Para analizar la creación de valor privado hemos de reparar en las características que definen a las organizaciones que operan en el sector servicios.

Los servicios (y una biblioteca universitaria lo es) presentan tres elementos estructurales: su intangibilidad, la simultaneidad de la producción y consumo del servicio, y la coproducción del servicio por los clientes. Como resultado de ello, la calidad de un servicio depende del juicio o la percepción de los clientes (algo que suelen llevar a cabo en términos subjetivos), de ahí la preocupación de los sistemas de gestión de la calidad por obtener la satisfacción del cliente. Sin embargo, no cabe desconocer que en las empresas del sector privado la satisfacción del cliente forma parte de estrategias más amplias que persiguen la obtención de mayores beneficios, con lo que el servicio al cliente no es un fin en sí mismo, sino un medio al servicio de la estrategia global (Fountain, 2001).

En nuestro caso concreto, junto al intercambio de calidad por prestigio que tiene lugar entre la biblioteca y la universidad, otra de las cosas valiosas a intercambiar por la biblioteca con sus usuarios forma parte de la esencia de la gestión de los servicios públicos y privados: la coproducción (Brudney, England, 1983). La necesidad de integrar a los usuarios en la coproducción del servicio bibliotecario y mejorar su desempeño en este terreno, así como de facilitar el cumplimiento de las obligaciones que se les imponen, hace que el

interés de la gestión de la calidad se desplace a la consecución de otros *inputs* distintos al dinero. Con ello, en la medida en que con la gestión de la calidad estos *inputs* pueden mejorarse, cabe estimar que supone ventajas tanto de eficacia como de eficiencia y, por tanto, contribuye a la consolidación de las bibliotecas en un momento en que empiezan a sufrir una creciente competencia por parte de otros servicios de información.

El intercambio se establecería, por tanto, entre la prestación de un servicio de calidad por la biblioteca y la coproducción de ese servicio por los beneficiarios. Si, como dicen los expertos en gestión de servicios, la eficacia, la eficiencia y la calidad del servicio dependen en buena medida del propio cliente, la biblioteca que quiera ofrecer servicios de calidad tiene que integrar a sus beneficiarios en su producción. Al mismo tiempo la biblioteca también impone obligaciones (por ejemplo en materia de préstamo) y es conveniente que sus usuarios cooperen en el cumplimiento de estas obligaciones. Tanto la coproducción como el cumplimiento resultan más fáciles de asegurar en un entorno de calidad del servicio «demostrable» gracias a la implantación y certificación de un sistema de gestión de la calidad normalizado.

3. DE LA EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para alcanzar la calidad y poder gestionarla hay que comenzar por invertir en diagnóstico, lo cual lleva a la evaluación que, en líneas generales, se basa en una metodología consistente en identificar las fortalezas y debilidades de la biblioteca, y establecer vías para corregir esas debilidades.

El proceso evaluador de la Biblioteca Universitaria de Vigo en sus tres fases (autoevaluación, evaluación externa e informe final) se desarrolló entre marzo de 2003 y septiembre de 2004. El autoinforme, las sugerencias recibidas con ocasión de su fase de publicidad y el informe externo, proponían diversas acciones de mejora que el informe final procuró articular en un conjunto sistemático orientado a:

- favorecer el desarrollo tecnológico de la Biblioteca;
- consolidar la actuación consorciada;
- facilitar el contacto y la comunicación entre usuarios finales y Biblioteca;
- diseñar/rediseñar unos procesos orientados al usuario final;
- mejorar las competencias del personal bibliotecario, muy especialmente en nuevas tecnologías y gestión de la calidad;
- desarrollar la comunicación interna y ofrecer estructuras para compartir el conocimiento;
- proponer objetivos comunes capaces de suscitar adhesión y compromiso por parte del personal (Plan Director, sistema de gestión de la calidad, etc.)

Para ello se proponía un plan de mejoras alrededor de tres grandes líneas de actuación:

- a) lograr una mejora del sistema de creación del servicio en torno a sus tres elementos (personal, instalaciones-equipamientos y procesos);
- b) mejorar el grado de comunicación con los usuarios, así como de conocimiento de sus necesidades, opiniones y expectativas;
- c) abordar mejoras e innovaciones en los servicios.

De cualquier forma, como señala Burkhalter (1996), la calidad comienza por la visión, lo cual en el caso de la Biblioteca de la Universidad de Vigo remite al Plan Director 2004-2007. Como se ha dicho, la elaboración del Plan Director transcurrió en paralelo con parte del proceso autoevaluador. Esta coincidencia cronológica produjo sinergias entre ambas actuaciones, de modo que el diagnóstico del informe de autoevaluación nutrió la reflexión aplicada al diseño del Plan Director y, recíprocamente, los planteamientos de éste pudieron ser trasladados al autoinforme y al informe final de evaluación.

Como ya se ha dicho el Plan Director asume la tesis de que la misión de la Biblioteca Universitaria es la creación de valor público sintetizado en el binomio calidad e innovación. A partir de ahí, el Plan se orienta a perfilar la visión de la Biblioteca como creadora de valor público y a definir el entorno sobre el que debe verificarse esa creación de valor. Con ello la concepción que subyace al Plan remite a uno de los cinco conceptos de estrategia que distingue Mintzberg (1987) («las 5 p de la estrategia»): estrategia como plan, como maniobra (*ploy*), como patrón (*pattern*), como posición y como perspectiva. Si bien estas modalidades se encuentran interrelacionadas, el Plan Director de la Biblioteca de la Universidad de Vigo opera sobre todo como perspectiva o como «*manera arraigada de percibir el mundo*»⁵. De este modo equivale a un marco de interpretación del entorno, ofreciendo directrices estratégicas amplias y delineando direcciones hacia las que encaminar las estrategias deliberadas y aprovechar las estrategias emergentes.

El Plan se organiza en torno a cinco metas u objetivos estratégicos articulados entre sí como un sistema, de suerte que los logros o avances obtenidos en cualquiera de las metas debe tener efectos positivos sobre cada una de las cuatro restantes y sobre el sistema de objetivos en su conjunto. Dentro de este esquema ocupa una posición central el logro de unos servicios bibliotecarios de calidad (meta 2), al estimarse que la consecución de ese objetivo genérico de calidad debe mejorar la posición de la Biblioteca en el seno de su Universidad (meta 1), así como incrementar sus niveles de eficiencia y sostenibilidad financiera (meta 3), favorecer su comportamiento como una organización

⁵ MINTZBERG, Henry. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, p. 16.

innovadora en tanto fórmula básica de responder a las cambiantes demandas y expectativas de sus usuarios/clientes (meta 4) y, por último, hacer de la Biblioteca un buen lugar para trabajar (meta 5) en la medida en que aumentan los niveles de satisfacción y motivación de sus empleados.

Por su parte, la meta u objetivo estratégico de calidad («calidad en todo y para todos») se conecta con otras actuaciones en el ámbito de la gestión de recursos humanos, la sostenibilidad financiera, la innovación y el posicionamiento de la Biblioteca dentro de la vida universitaria. Esa dimensión estratégica de la calidad permitió incorporar al Plan Director muchas de las acciones de mejora que se proponían en el informe de autoevaluación.

Junto a la necesidad de gestionar la calidad, el proceso evaluador puso de manifiesto que no bastaba con mejorar aspectos aislados de la calidad del servicio bibliotecario, sino que era preciso un planteamiento más sistémico que, además, se reforzaba con la normalización del sistema de gestión de la calidad y su certificación por una entidad acreditada. Con ello, el proceso evaluador acabó conduciendo a un proyecto de mejora global basado en la instauración de un sistema de gestión enfocado a la calidad bajo norma ISO 9001:2000. Desde este punto de vista podemos considerar que el proceso evaluador desempeñó un papel catalizador en torno a la gestión de la calidad.

Así, dos meses después de la finalización del proceso evaluador se comenzó a trabajar en el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad conforme a la norma ISO 9001:2000. Para ello, la Universidad contrató los servicios de una consultoría externa que ayudaría a los responsables de la Biblioteca en la preparación del sistema y su posterior certificación.

En última instancia, la apuesta por la gestión de calidad en la Biblioteca remite a un proyecto institucional de alcance superior dirigido a producir un cambio cultural en los servicios universitarios dentro del cual la calidad desempeña un papel esencial. A este respecto Lakos (2001) sostiene que el cambio en las bibliotecas exige incorporar la cultura de la evaluación como fórmula de asegurar la eficacia, la eficiencia y la orientación al cliente⁶ todo lo cual coincide con los postulados de los sistemas de gestión de la calidad.

En resumen, la coincidencia en el tiempo del proceso de evaluación de la Biblioteca Universitaria y de la elaboración de su Plan Director, permitió sinergias entre ambas iniciativas y llevó a la convicción de que la Biblioteca debía adoptar un modelo de gestión enfocado a la calidad del servicio. Con objeto de crear valor público para la universidad, se consideró la necesidad de que esa gestión se basara en un sistema de gestión de la calidad normalizado y certificable por tercera parte. El hecho de que en aquel momento tan sólo dos bibliotecas universitarias tuvieran en España un sistema de gestión ISO 9001

⁶ Lakos define la cultura de la evaluación como «un entorno organizacional en el que las decisiones se basan en hechos, investigación y análisis, y donde los servicios se planifican y suministran de forma que maximizan los *outcomes* e impactos positivos para los clientes y los *stakeholders*», en LAKOS, AMOS y WILSON, Betsy, *Defining a «Culture of Assessment»*.

certificado (Universidad Autónoma de Barcelona y Universidad Jaime I de Castellón), junto alcance internacional de las normas ISO, fueron argumentos que se tuvieron en cuenta a la hora de elegir la norma ISO 9001:2000 como modelo para el diseño y establecimiento del sistema de gestión de la calidad de la Biblioteca. A la vez, se consideró que un sistema de gestión de la calidad normalizado y certificable también aportaría capacidades para la creación de valor privado cuyos principales receptores iban a ser los usuarios de la Biblioteca.

4. FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA DE VIGO

En un apartado anterior ya se han evocado algunas de las dificultades que presenta la implantación de los sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones públicas y la necesidad de su adaptación a las condiciones específicas de la gestión pública. A este respecto se ha señalado el interés de incorporar a la gestión pública algunos de los elementos básicos de la gestión de la calidad como el *feedback* de los clientes, su énfasis en la medición del desempeño y sus principios de mejora continua y participación del personal (Swiss, 1992).

Con relación a versiones anteriores la norma ISO 9001:2000 implicó un notable cambio de enfoque, desde el aseguramiento de la calidad a la gestión de la calidad. De hecho se apunta que los principios en que se asienta la nueva normativa se hallan emparentados con los principios de la gestión de la calidad total (Gotzamani, 2005). Dada esa aptitud para la introducción de la gestión de la calidad, la Universidad de Vigo optó por implantar en su Biblioteca la norma ISO 9001:2000. Cumpliendo este mandato, la Biblioteca Universitaria de Vigo diseñó a lo largo de 2005 un sistema de gestión de la calidad normalizado y certificable⁷ que al mismo tiempo que crea valor público para su universidad, aumenta la capacidad de la Biblioteca de generar valor privado para sus usuarios.

Como es sabido, la norma ISO 9001 se fundamenta en ocho principios de la gestión de la calidad enunciados por la norma ISO 9000 «Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario»:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos

⁷ Esta decisión, además de representar una continuación «natural» del plan de mejoras surgido del proceso evaluador en la medida en que esta norma abarca la mayoría de los aspectos contemplados por el plan, ponía en marcha una experiencia que en función de su éxito podría conducir a extender dicho sistema de gestión a otros servicios universitarios

- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Esta parte de artículo se centra en explicar brevemente las fórmulas y vías a través de las cuales la Biblioteca Universitaria de Vigo ha plasmado esos ocho principios, así como en destacar algunos de los impactos positivos que el sistema de gestión tiene para la Biblioteca.

a) *Orientación al cliente*

En páginas anteriores se ha analizado la validez de la noción del «cliente» para la gestión pública de la calidad y cómo la Biblioteca Universitaria de Vigo reformula la orientación al cliente en un doble sentido: como orientación a su universidad y como orientación a los usuarios. Con la finalidad de hacerlo realidad se han puesto en marcha mecanismos específicos para tratar de conocer las necesidades, expectativas y demandas de los usuarios. La información resultante de todos estos mecanismos se utiliza tanto para la revisión del sistema de gestión por parte de la Dirección de la Biblioteca, como para el seguimiento de la satisfacción del usuario:

- en primer lugar se ha organizado un sistema de recogida de reclamaciones formuladas por los usuarios en torno a diversos dispositivos al alcance de los usuarios: formulario de reclamaciones, buzones en las bibliotecas, buzón-OPAC y direcciones de correo electrónico. La información recogida a través de estos cauces se documenta y se trata a través de un sistema informático alojado en la Intranet;
- otro sistema para recoger la «voz del cliente» es la encuesta anual de satisfacción de los usuarios cuyos resultados se documentan en un informe anual;
- la existencia de un sistema de recogida y gestión de sugerencias constituye otro elemento que permite obtener información sobre la percepción, las necesidades y las expectativas de los usuarios;
- todo ello se completa con sistemas más tradicionales como las Comisiones de Biblioteca o las informaciones procedentes de la observación directa por parte del personal de la Biblioteca Universitaria;
- de forma similar, el sistema de indicadores de proceso en buena medida se orienta hacia los usuarios partiéndose de la hipótesis de que la mejor biblioteca es la que se usa. Por este motivo se han seleccionado varios

indicadores que pretenden calibrar el uso de las bibliotecas y los recursos que se ponen a disposición de los usuarios: número de consultas a las bases de datos, número de descargas de artículos de revistas-e, porcentaje de revistas-e con más de un volumen establecido de descargas anuales, porcentaje de libros prestados sobre los ingresados en los dos años anteriores, grado de satisfacción de los usuarios con las actividades de formación de usuarios, número de entradas a las bibliotecas, tiempo medio de tramitación de reclamaciones formuladas por los usuarios y número de sugerencias de usuarios recibidas.

b) *Liderazgo*

Según la norma ISO 9000 *«los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización»*.

Para Bennis y Nanus (2001) la primera tarea de los líderes consiste en definir la realidad y convertirse en agentes de cambio. Para el ámbito de las organizaciones públicas ese carácter transformador del liderazgo ya fue recogido hace años por Selznick (1957) al acuñar el concepto de «liderazgo institucional» (el líder institucional *«es fundamentalmente un experto en la promoción y defensa de valores»*). A partir de esta idea del liderazgo institucional cabe estimar que el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001 ofrece a la Dirección de la Biblioteca un instrumento para promover valores de cambio que recoge el Plan Director de la Biblioteca: orientación al cliente, organización de aprendizaje e innovación. De acuerdo con esto, la exigencia de un liderazgo de la Dirección por parte de las normas ISO 9000 favorece el ejercicio de un liderazgo institucional promotor de la innovación y la calidad como principales orientaciones estratégicas de la Biblioteca. A propósito de ello se ha señalado el vínculo que existe en las organizaciones entre aprendizaje, innovación y liderazgo (Dodgson, 1993; Bennis y Nanus, 2001), afirmandose que la tensión constante hacia la mejora continua de los sistemas de gestión de la calidad, les convierte en activadores del proceso de aprendizaje organizacional y en instrumentos de innovación.

c) *Participación del personal*

La mejora continua en tanto objetivo principal de la gestión de la calidad según la norma ISO 9001, no resulta posible sin el compromiso y la participación de las personas que componen una organización. Ese papel clave del personal se traduce en el hincapié que ISO 9001 hace sobre el ajuste de las competencias del personal al trabajo que desempeña, y la especial atención que presta a la formación de los recursos humanos. Desde esta perspectiva hay

estudios que señalan que un sistema de gestión de la calidad bajo norma ISO mejora la gestión de la formación de los recursos humanos al facilitar el análisis de las necesidades formativas y optimizar el diseño de la formación gracias al requisito de evaluar la eficacia de las acciones de formación (Quazi, Jacobs, 2004).

Sin embargo la competencia del personal no sólo remite a las dimensiones de «saber» y «poder», sino que también conecta con la motivación del personal (el «querer»). Desde este punto de vista, la norma ISO considera que la formación debe acompañarse de medidas para concienciar al personal acerca de la importancia de su trabajo y de su contribución a los objetivos de la calidad (Cianfrani, Tsiakals y West, 2002). En este contexto se puede evocar la noción de *autoeficacia*⁸ como condición previa de la mejora de los niveles de motivación del personal y su grado de compromiso con la misión de la Biblioteca y sus objetivos de calidad. Basándose en ello, cabe considerar que la formación opera como elemento favorecedor de la motivación (querer) y de la capacidad para desempeñar el trabajo (poder).

La participación del personal también implica que éste permanezca atento tanto a las demandas de los usuarios, como al propio funcionamiento del sistema. Para hacerlo posible, la Biblioteca ha puesto en marcha en su intranet un buzón B2E con objeto de que el personal envíe a la Dirección las informaciones, percepciones, constataciones, etc. que pueda obtener en su trato diario con los usuarios y también para que pueda formular sugerencias acerca del funcionamiento del sistema de gestión de la calidad. Del mismo modo la intranet ofrece un sistema específico para la notificación a Dirección de no conformidades.

d) *Enfoque basado en procesos*

De acuerdo con los principios de la norma ISO 9000, el sistema de gestión de la calidad se basa en un enfoque a procesos. Para llevarlo a cabo, se tuvo en cuenta que la noción de «proceso» representa una herramienta de innovación ya que, como señalan Biazzo y Bernardi (2003), identificar los procesos de una organización es un ejercicio de interpretación de cómo funciona la misma, toda vez que los procesos no tienen existencia objetiva sino que dependen del observador. Partiendo de ese carácter subjetivo estos autores reformulan la definición de proceso: «un proceso es un sistema de actividades, subjetivamente identificadas de forma que pueda ser gestionadas de una manera holística y sistemática, que utiliza recursos para transformar inputs en outputs»⁹. Con la estructura de proce-

⁸ El concepto de *autoeficacia*, acuñado por ALBERT BANDURA se define como las creencias de las personas acerca de sus propias capacidades para el logro de determinados resultados.

⁹ BIAZZO, Stefano and BERNARDI, Giovanni. Process management practices and quality systems standards: Risks and opportunities of the new ISO 9001 certification, p. 152.

sos resultante de ese ejercicio interpretativo sobre el funcionamiento de una organización, se dispone de un marco para entender cómo una organización crea valor para sus clientes, de modo que la identificación de los procesos constituye una elección de gestión importante por cuanto interpretar una organización en clave de procesos aumenta la capacidad organizacional para la innovación continua e incremental.

Para diseñar la arquitectura de procesos de la Biblioteca Universitaria de Vigo se contrataron los servicios de una consultora externa y se formó un Comité de Calidad en el que, junto a la Dirección y la consultora, participó parte del personal de la Biblioteca. Implicar al personal en la identificación, ordenación e interrelación de los procesos que formarían la base del sistema de gestión de la calidad pretendía enriquecer la reflexión interpretativa sobre la Biblioteca, facilitar el compromiso con el nuevo sistema de gestión y promover la aplicación del principio de «participación del personal».

Dentro de esta reinterpretación de la Biblioteca con arreglo al enfoque a procesos, el grupo promovió la redefinición de la misma en torno al modelo del CRAI. Así, se consideró que los procesos que creaban valor para los usuarios/clientes (procesos clave) iban más allá de los procesos bibliotecarios tradicionales, centrándose en la gestión y provisión de recursos de aprendizaje e investigación para el usuario.

e) Enfoque de sistema para la gestión

La norma ISO 9000 enuncia ese principio señalando que identificar y gestionar una organización en función de procesos interrelacionados permite mejorar su eficacia y su eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos. Este principio remite a la necesidad de integrar en una misma estructura todos los procesos necesarios para gestionar la calidad, tanto los que se dirigen a la realización o del servicio (los procesos clave), como aquellos otros procesos de gestión, seguimiento y medición que permiten un funcionamiento eficaz del sistema: gestión de los recursos, auditorías, revisión por la Dirección, etc.

Esta estructura sistémica se expresa gráficamente en el mapa de procesos de la Biblioteca Universitaria que ordena los mismos atendiendo a tres categorías : estratégicos, clave y soporte.

- Los procesos clave son aquellos que conllevan un contacto directo con el «cliente» y que, por tanto, se vinculan directamente a la prestación del servicio;
- los procesos de soporte se centran en aportar y gestionar los recursos necesarios para la realización de los procesos clave (gestión de recursos económicos, gestión económica, gestión de edificios, comunicación interna, etc.), y

- los procesos estratégicos son los encargados de fijar la orientación para que los procesos clave obtengan los resultados adecuados (planificación y fijación de objetivos, gestión de la calidad y mejora continua...).

En definitiva el mapa de procesos conforma el eje del sistema de gestión al integrar al conjunto de actividades y recursos necesarios para el logro de su eficacia. Con arreglo a él se ha estructurado la documentación del sistema en torno a tres grandes niveles :

- un nivel más genérico compuesto por documentos esencialmente declarativos: política de la calidad y manual de la calidad;
- un segundo nivel integrado por documentos basados en diagramas de flujo para documentar los procesos (procedimientos) y las actividades y tareas (instrucciones) a desarrollar por la Biblioteca para la prestación de sus servicios¹⁰;
- un tercer nivel integrado por los registros del sistema que recoge los documentos que evidencian los resultados obtenidos y las actividades desempeñadas.

La gestión de la documentación del sistema se lleva a cabo a través de la intranet de la Biblioteca y con arreglo a un procedimiento específico de aprobación, revisión y actualización de los documentos.

F) *Mejora continua*

Con relación a este principio, la norma ISO 9001:2000 obliga a «*mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión*» determinando los elementos básicos de esa mejora continua: la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas, y la revisión por la Dirección.

La Biblioteca es consciente de que el correcto engranaje de estos elementos resulta fundamental para aumentar continuamente su eficacia, así como de que esto no es posible sin la participación de diferentes agentes: usuarios, personal, Dirección, proveedores y aliados. Por ello, el sistema de gestión implantado incide en la necesidad e importancia del funcionamiento de diferentes canales de comunicación internos y externos que permitan un flujo

¹⁰ En este nivel se incluye también documentación adicional en forma de manuales específicos que detallan aún más las tareas y actividades a desarrollar para llevar a cabo los procesos y que, en buena medida, tienen que ver con los sistemas de automatización de la Biblioteca Universitaria.

permanente de información con estos agentes (opiniones, no conformidades, reclamaciones, sugerencias, acciones de mejora y otras consideraciones) y que revierten en el logro de la mejora continua del desempeño.

En este ámbito, al personal se le pide que se involucre en la detección y notificación de no conformidades y en el envío de sugerencias de mejora a través de la intranet de la Biblioteca. La incorporación de la Junta Técnica¹¹ a la revisión del sistema por la Dirección asegura otro cauce más de participación del personal en la mejora continua.

Junto al empleo de la política y los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías y la revisión por la Dirección, la mejora continua se basa en las acciones correctivas y las acciones preventivas:

- en el capítulo de las acciones correctivas (acciones para eliminar las causas de defectos o no conformidades conocidas o reales), la Biblioteca basa su actuación en la identificación de las mismas y el análisis de sus causas a partir de las reclamaciones de los usuarios, la detección y notificación de no conformidades, las auditorías internas y la revisión por la Dirección;
- por su parte, las acciones preventivas se orientan a la identificación de posibles causas de problemas con objeto de prevenir su aparición. Para ello la Biblioteca también se basa en el concurso de su personal que debe procurar identificar problemas y no conformidades potenciales, y transmitirlos a la Dirección de la Biblioteca a través del buzón B2E y las reuniones en el marco de la actividad de los órganos colegiados de la Biblioteca.

g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

La gestión de la calidad bajo norma ISO propone un enfoque científico basado en la toma de datos objetivos con objeto de detectar las causas de los problemas en lugar de reaccionar a los síntomas. En otro lugar ya nos hemos referido a las aptitudes que presenta esta norma para crear una cultura de la evaluación y la medición. A este respecto la norma indica que corresponde a la propia organización decidir qué procesos de seguimiento, medición y análisis quiere poner en marcha para demostrar la conformidad del producto/servicio, asegurar la conformidad del sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia (Cianfrani, Tsiakals y West, 2002).

¹¹ La Junta Técnica, compuesta por personal de la Biblioteca, es un órgano colegiado definido por el Reglamento de la Biblioteca Universitaria al que corresponde las misiones de consulta, coordinación, apoyo y asesoramiento a la Dirección de la Biblioteca y a la Comisión de Biblioteca.

Con arreglo a este principio se han llevado a cabo las siguientes actuaciones:

- en el terreno de la satisfacción del usuario, la Biblioteca emplea básicamente cuatro fuentes de información: reclamaciones de los usuarios, estudio de satisfacción basado en un cuestionario anual, resultados de las reuniones de las Comisiones de Biblioteca y comunicaciones directas con los usuarios;
- para la medición de la conformidad del sistema de gestión se ha implantado un sistema de auditorías internas periódicas y un mecanismo de revisión por la Dirección que involucra al equipo directivo, la Junta Técnica y el responsable de calidad;
- completa las herramientas de medición un sistema de indicadores de procesos que abarca varios indicadores sobre el uso de los servicios y recursos bibliotecarios, así como acerca de la satisfacción general del usuario, la satisfacción media con las acciones de formación de usuarios, el porcentaje de no conformidades por proceso, el tiempo medio de tramitación de las reclamaciones de los usuarios, el tiempo medio de catalogación, el índice de eficacia de las acciones de formación del personal y el porcentaje del personal que utiliza la intranet.

h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Como ocurre en las empresas del sector privado, la Biblioteca necesita proveedores que conozcan sus necesidades y expectativas. Esto hace que los proveedores desempeñen un papel importante en el cumplimiento de los objetivos de calidad de la Biblioteca (pensemos, por ejemplo, en la repercusión de los plazos de suministro del material bibliográfico) y obliga a integrarlos de algún modo en la gestión de la calidad aquella lleva a cabo. En definitiva se procura una asociación de beneficio mutuo, de modo que unas buenas relaciones entre proveedores y Biblioteca redunden en beneficio de ambas partes y contribuyan a mejorar la calidad del servicio.

Como primer paso para establecer una relación de mutua ganancia con sus proveedores, la Biblioteca ha establecido un sistema de evaluación de los mismos que permite indicar claramente qué espera la Biblioteca de ellos.

5. CONCLUSIÓN

El desafío competitivo al que se ven abocadas las universidades públicas les obliga a adoptar fórmulas de gestión de la calidad. Como fruto de esta situación las universidades han empezado a requerir a sus bibliotecas para que rindan cuentas y demuestren el valor de sus actividades, lo cual, a su vez,

ha conducido a que las bibliotecas reciban el mandato de adoptar sistemas de gestión de la calidad.

En un reciente libro sobre calidad en los servicios Leonard Berry (2004) advierte que *«un buen servicio no es lo suficientemente bueno como para garantizar la diferenciación frente a los competidores, para crear sólidas relaciones con el cliente, para competir en valor sin competir en precio, para animar a los empleados a ser aún mejores en su trabajo»*¹². La cita pretende destacar el alcance de la gestión de la calidad como factor de una competitividad que cada vez tiene más impacto sobre las universidades públicas y sus bibliotecas. Sin embargo, dado que operamos dentro de la lógica pública, la gestión de la calidad necesita ser reinterpretada o adaptada a las circunstancias concretas del sector público. De entrada se debe caer en la cuenta que las bibliotecas universitarias producen dos categorías de valor: un valor público consumido colectivamente por una comunidad universitaria y que remite al incremento del prestigio de su universidad, y un valor privado consumido individualmente por los usuarios de la biblioteca.

El diseño e implantación en las bibliotecas de sistemas de gestión de la calidad normalizados y certificados proporciona ventajas en ambos planos. En el plano del valor público en la medida en que la certificación del sistema aporta a la universidad ventajas de imagen, de prestigio o de valor de marca; en el plano del valor privado al facilitar un intercambio no económico entre la biblioteca y los usuarios: a cambio de la calidad del servicio que proporciona la biblioteca, los usuarios aportan coproducción del servicio y cumplimiento de las obligaciones que la propia prestación del servicio conlleva.

Algunos autores consideran que el cumplimiento de las normas y estipulaciones que imponen los servicios públicos forma parte de la coproducción, mientras que otros las distinguen al producirse la coproducción sobre una base voluntaria (Brudney y England, 1983). Además de la coproducción y el cumplimiento, Rowley (2000) propone otro elemento a obtener de los usuarios de las bibliotecas y, por tanto, a intercambiar con ellos: la mejora de las relaciones usuario-usuario. Para esta autora cada vez es más patente que la satisfacción de los usuarios también depende de las relaciones que ellos mismos establecen con otros usuarios en el contexto de la utilización de la biblioteca. El potencial de mejora del servicio de estas relaciones hace que las bibliotecas no sólo deban centrarse en gestionar las relaciones biblioteca-usuario, sino también las relaciones usuario-usuario.

Coproducción, cumplimiento y mejora de las relaciones usuario-usuario constituyen tres elementos valiosos para aumentar la eficacia y la eficiencia de la biblioteca y, en conexión con ello, su capacidad para competir con otros servicios de información. Desde esta perspectiva, la gestión de la calidad puede facilitar a las bibliotecas universitarias la obtención de todos esos *inputs* al suscitar un intercambio de calidad de servicio (entendida como satisfacción de nece-

¹² BERRY, Leonard L. *Un buen servicio ya no basta*, p. 20

sidades del usuario) por coproducción, cumplimiento y relaciones usuario-usuario. El hecho de que una biblioteca cuente con un sistema de gestión enfocado a la satisfacción del cliente/usuario y que como tal sea reconocido por una entidad certificadora, puede actuar como un entorno favorecedor de dicho intercambio.

Al cumplir con el mandato de integrar la calidad en su gestión mediante la implantación de sistemas de gestión de la calidad normalizados y certificados, las bibliotecas universitarias pueden aumentar su valor público creando valor privado para sus usuarios. Con ello, se puede afirmar que el mandato de calidad que las instituciones universitarias formulan a sus bibliotecas con objeto de obtener prestigio que incremente su competitividad, constituye para las bibliotecas una oportunidad de incrementar su valor y consolidar su posición en los entornos crecientemente competitivos en los que debe operar.

La Biblioteca de la Universidad de Vigo emprendió su camino hacia la gestión de la calidad a partir del proceso de evaluación cuyo inicio coincidió con la elaboración de su Plan Director 2004-2007. Este Plan establece el marco estratégico de encaje de la calidad y su gestión en la Biblioteca al enfatizar como misión de la misma la creación de valor público. Dado que la generación de valor público (colectivo) se vincula a la creación de valor privado (individual) (Alford, 2002)¹³, el Plan Director permite ligar la creación de valor a la gestión de la calidad en una doble escala: valor público para la universidad y valor privado para los usuarios de la Biblioteca. La creación de valor para los usuarios remite a un intercambio de naturaleza no económica en el que la Biblioteca ofrece un servicio de calidad a cambio de la coproducción del servicio, el cumplimiento de las normas y la mejora de las relaciones usuario-usuario. Con ello la Biblioteca puede mejorar su eficacia y eficiencia y, por tanto, actuar más competitivamente.

En torno a estas consideraciones, la Biblioteca Universitaria de Vigo ha implantado un sistema de gestión de la calidad bajo norma ISO 9001:2000 que está sirviendo de plataforma para reconfigurar la biblioteca como un CRAI, transformarla en una organización de aprendizaje y mejorar los niveles de implicación y participación del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALFORD, John. Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective. *Public Administration Review*, 2002, vol. 62, n. 3, pp. 337-346.
- BANDURA, Albert. *Self-Efficacy*. [Fecha de acceso 22 marzo 2006]. Disponible en el documento *web*: <http://www.dcs.emory.edu/mfp/BanEncy.html>

¹³ Según dicho autor, «en términos de intercambio social (...) la organización pública proporciona valor público a la ciudadanía en el acto de proporcionar valor privado a sus clientes beneficiarios». ALFORD, *Op.cit.*

- BATTIN, Patricia. Panel on the Future of Libraries. *EDUCAUSE Review*, 2000, vol. 35, n. 1, pp. 69-71.
- BENNIS, Warren, NANUS, Burt. *Líderes : estrategias para un liderazgo eficaz*, Barcelona: Paidós, 2001.
- BERRY, Leonard L. *Un buen servicio ya no basta*. Barcelona: Deusto, 2004.
- BIAZZO, Stefano and BERNARDI, Giovanni. Process management practices and quality systems standards: Risks and opportunities of the new ISO 9001 certification, *Business Process Management Journal*, 2003, vol. 9, n. 2, pp. 149-169.
- BRUDNEY, Jeffrey L., ENGLAND, Robert E. Toward a Definition of the Coproduction Concept. *Public Administration Review*, 1983, vol. 43, n. 1, pp. 59-65.
- BURKHALTER, Bettye B. How can institutions of higher education achieve quality within the new economy?, *Total Quality Management*, 1996, vol. 7, n. 2, pp. 153-160.
- BUTZ, Howard E. Strategic Planning: The Missing Link in TQM, *Quality Progress*, 1995, vol. 28, n. 5, pp. 105-111.
- CIANFRANI, Charles A., TSIKAKIS y Joseph J. WEST, John E. *ISO 9001:2000 comentada*, Madrid: AENOR, 2002.
- DODGSON, Mark. Organizational Learning: A Review of Some Literatures, *Organization Studies*, 1993, vol. 14, n. 3, pp. 375-394.
- FOUNTAIN, Jane E. Paradoxes of Public Sector Customer Service, *Governance*, 2001, vol. 14, n. 1, pp. 55-73.
- GOTZAMANI, Katerina D. The implications of the new ISO 9000:2000 standards for certified organizations: A review of anticipated benefits and implementation pitfalls, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2005, vol. 54, n. 8, pp. 645-657.
- HERNON, Peter. Quality: New Directions in the Research. *The Journal of Academic Librarianship*, 2002, vol. 28, n. 4, pp. 224-231.
- LAKOS, Amos. Culture of Assessment as a Catalyst for Organizational Culture Change in Libraries, *4th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, August 15, 2001 at Pittsburgh, PA*, p. 311-319. [Fecha de acceso 22 marzo 2006]. Disponible en el documento web: <http://www.libqual.org/documents/admin/lakos.pdf>
- LAKOS, Amos and WILSON, Betsy, Defining a «Culture of Assessment», [Fecha de acceso 22 marzo 2006]. Disponible en el documento web: <http://personal.anderson.ucla.edu/amos.lakos/assessment/CulAssessToolkit/Assessdef3-new.pdf>
- LIU, Lewis G. The Economic Behavior of Academic Research Libraries: Toward a Theory, *Library Trends*, 2003, vol. 51, n. 3, pp. 277-292.
- MINTZBERG, Henry. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, *California Management Review*, 1987, vol. 30, n. 1, pp. 11-24.
- MOORE, Mark. *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós, 1998.
- NALEBUFF Barry J., BRANDENBURGER, Adam M. *Coopetición*, Madrid: Díaz de Santos, 1997.
- The 2003 OCLC Environmental Scan: Pattern Recognition*, Dublin, Ohio, OCLC, 2004. [Fecha de acceso 16 marzo 2006]. Disponible en el documento web: <http://www.oclc.org/reports/escan/introduction/default.htm>
- QUAZI, Hesam A., JACOBS, Ronald L. Impact of ISO 9000 certification on training and development activities: An exploratory study, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2004, vol. 21, n. 5, pp. 497-517.

- ROWLEY, Jennifer. From users to customers?, *OCLC Sylems & Services*, 2000, vol. 16, n. 4, pp. 157-167.
- SOLINAS, Giovanni. Qualità e Knowledge Management in biblioteca: La gestione della conoscenza nei processi innovativi, *Biblioteche oggi*, 2001, n. 6, pp. 62-70.
- SWISS, James E. Adapting Total Quality Management (TQM) to Government, *Public Administration Review*, 1992, vol. 52, n. 4, pp. 356-362.